



Kilpailija-analyysi kierrätystavaramyymälälle

Miku Nerg

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2016

Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NERG MIKU:

Kilpailija-analyysi kierrätystavaramyymälälle

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Huhtikuu 2016

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereella toimiva kierrätystavaramyymälä, joka kerää lahjoitustavaran myynnillä varoja hyväntekeväisyyteen. Työn päämääränä oli tutustua valikoituihin kilpailijoihin ja laatia kilpailija-analyysi. Tutkimusongelmaksi valittiin kysymys ”Miten toimeksiantaja asemoituu kilpailijoihinsa nähden?”

Työn teoriaosuus nojaa markkinoinnin 7P-malliin sekä Michael Porterin kilpailuteorioihin. Tiedonkeruun päämenetelmänä on käytetty mystery shoppingia. Tiedonlähteenä on käytetty myös kilpailijoiden kotisivuja sekä sosiaalista mediaa. Vastaava analyysi on tehty myös toimeksiantajasta.

Toimeksiantaja on onnistunut myymäläsuunnittelussa ja asiakaspalvelussa. Lisäksi hinnat ovat kilpailukykyisiä. Toimeksiantajan toiminnassa ei ole havaittavissa selviä puutteita. Analyysin perusteella pahimpia kilpailijoita ovat muut hyväntekeväisyyteen varoja keräävät ja suurten organisaatioiden omistamat myymälät. Toiminnan tarkoituksen lisäksi ne ovat lähimpänä toimeksiantajaa myös asiakaskokemukseltaan sekä asiakaspalvelun tasoltaan.

Työn pohdintaosuus sisältää kehittämissuhteita ja jatkotutkimuksien aiheita toimeksiantajalle. Nämä liittyvät sijaintiin, internet-markkinointiin, verkkokauppaan, asiakaspalveluun, ja organisaation asemoimiseen pahimpiin kilpailijoihinsa nähden sekä asiakkaan että tavaralahjoittajan näkökulmasta.

Asiasanat: kilpailija-analyysi, asiakaskokemus, mystery shopping, asiakaspalvelu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

NERG MIKU:
Competitor Analysis for a Second-hand Store

Bachelor's thesis 60 pages, appendices 2 pages
April 2016

The commissioner of this thesis was a Tampere-based second-hand store which sells donated goods to raise money for charity. The goal of the work was to investigate selected competitors and make a competitor analysis. The research problem was “How is the commissioner positioned against its competitors?”

The theoretical framework relies on the 7P model of marketing and the competition theories of Michael Porter. The main method of collecting information was the use of mystery shopping. The competitors’ websites and social media were also used as sources of information. A similar analysis was made on the commissioner.

The commissioner has fared well in shop design and customer service. The prices are also competitive. There are no clear flaws in the operations of the commissioner. According to the analysis the most threatening competitors are other charitable stores owned by large organizations. In addition to similar motives, they are also the closest to the commissioner in terms of customer experience and the level of customer service.

The deliberative part of the thesis suggests improvements and subjects for further research to the commissioner. These topics are related to location, online marketing, online sales, customer service as well as positioning the organization in relation to the most threatening competitors from the viewpoint of both the customer and the donator.

Key words: competitor analysis, customer experience, mystery shopping, customer service

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tausta.....	7
1.2	Markkinointi nonprofit-organisaatiossa.....	8
2	KILPAILIJA-ANALYYSI.....	10
2.1	Toteutus	10
2.2	Kilpailijoiden määrittely	11
2.3	Kilpailuvoimat	12
2.4	Reaktioprofiili	13
2.5	Kilpailustrategia.....	14
2.6	Mystery shopping	15
3	ASIAKASPALVELU	18
4	MARKKINOINNIN 7P-MALLI	21
4.1	Tuote	21
4.2	Hinta.....	22
4.3	Saatavuus	23
4.4	Viestintä	23
4.5	Henkilöstö.....	26
4.6	Prosessit	27
4.7	Fyysinen palveluympäristö	27
5	ORGANISAATIOKOHTAISET ANALYYSIT	30
5.1	Kilpailija A	31
5.2	Kilpailija B.....	32
5.3	Kilpailija C.....	33
5.4	Kilpailija D	35
5.5	Kilpailija E.....	36
5.6	Kilpailija F	37
5.7	Kilpailija G	39
5.8	Kilpailija H	40
5.9	Kilpailija I.....	41
5.10	Toimeksiantaja.....	42
6	YHTEENVETO	43
6.1	Saatavuus	43
6.2	Tuote	44
6.3	Hinta.....	45

6.4	Fyysinen palveluympäristö	47
6.5	Prosessit	48
6.6	Henkilöstö.....	49
6.7	Viestintä.....	50
6.8	Kilpailustrategiat.....	50
6.9	Toimeksiantajan asemoituminen ja kehitysehdotukset.....	52
7	POHDINTA.....	54
8	LÄHTEET	55
9	LIITTEET.....	59

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on hyväntekeväisyysjärjestön kierrätystavaramyymälä, joka kerää varoja hyväntekeväisyyteen myymällä lahjoitustavaraa. Opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajan halu toimintansa jatkuvaan kehittämiseen. Työn tavoitteena oli tehdä myymälälle kilpailija-analyysi, jossa tutustutaan Tampereen alueella toimiviin kierrätystavaramyymälöihin. Luonteeltaan työ on perustutkimusta, jonka on tarkoituksena tuottaa tietoa toimeksiantajan päätöksenteon tueksi. Tutkimusongelmaksi valittiin kysymys ”Miten toimeksiantaja asemoituu kilpailijoihinsa nähden?”. Kilpailijoiden suuresta määrästä johtuen kaikkia toimijoita ei otettu mukaan, vaan analyysi rajoitettiin yhdeksään kilpailijaan. Koska toimeksiantaja toimii kolmannella sektorilla, myös analyysissä on painotettu voittoa tavoittelemattomia kilpailijoita, mutta mukana on myös joitakin kaupallisia toimijoita. Lisäksi erityispainoa on annettu toimeksiantajan läheisyydessä toimiville kilpailijoille. Myös toimeksiantajasta on laadittu samanlainen analyysi.

Työn teorettinen viitekehys nojaa markkinoinnin 7P-malliin sekä Michael Porterin teorioihin kilpailustrategiasta, kilpailuvoimista ja reaktioprofiilista. 7P-mallin tueksi teoreettiseen viitekehykseen on haettu materiaalia myymäläsuunnittelua ja asiakaspalvelua käsittelevästä kirjallisuudesta. Monet kilpailijoista ovat pieniä toimijoita, joista on vähän tietoa saatavilla. Tästä syystä ensisijaisena tiedonhaun menetelmänä on hyödynnetty mystery shoppingia eli haamuasiointia. Jokaiseen analyysissä käsiteltyyn liikkeeseen on tehty kaksi haamuasiointia, joiden aikana on havainnointi myymäläsuunnittelun elementtejä, tuotevalikoimaa, hintoja, viestintää sekä asiakaspalvelua. Teoreettisen viitekehyksen kautta on pyritty analysoimaan mitä käytännön asiakaskokemus kertoo kilpailijan strategiasta. Toissijaisena tiedonlähteenä on käytetty organisaatioiden kotisivuja sekä sosiaalisessa mediassa julkaisemaa sisältöä. Internet-materiaaleista on arvioitu myös niiden toimivuutta markkinointiviestintänä, mutta ensisijainen tarkoitus on ollut tarkastella sitä, mitä materiaali kertoo kilpailijoiden strategiasta.

Ensimmäinen luku käsittelee työn taustaa ja tarkoitusta, kierrätystavaran kauppaa toimialana sekä markkinointia voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Luku 2 käsittelee kilpailija-analyysin tekemistä, kilpailijoiden määrittelyä, Michael Porterin kilpailuteorioita sekä mystery shoppingia tutkimusmenetelmänä. Kolmannen luvun aiheena on asiakaspalvelu. Neljännessä luvussa käydään läpi markkinoinnin 7P-mallia.

Luku 5 sisältää mystery shoppingin kautta kerätyt havainnot organisaatiokohtaisesti. Luvussa 6 näitä tietoja yhdistellään ja tarkastellaan teorian valossa toimeksiantajan asemoitumisen selvittämiseksi. Luku 7 sisältää tekijän pohdintaa työn onnistumisesta ja luotettavuudesta.

1.1 Tausta

Kierrätystalouden arvellaan olevan Suomessakin miljardiluokan bisnestä. (Taloussanommat 19.8.2015) Taloudellisen taantuman aikana käytetyn tavaran kauppa on kasvattanut suosiotaan. Tiukentuneen taloudellisen tilanteen lisäksi ilmiön taustalla on etenkin nuorten keskuudessa lisääntynyt kiinnostus ekologiseen ja eettiseen kuluttamiseen. (Kauppa-lehti). Kirpputorien määrä on hieman lisääntynyt. Viime vuosien sisällä myyntipöytien hinnoissa on havaittu ns. “pizzeria-ilmiötä”, eli pöytien hintoja on laskettu, mutta halvat pöytä hinnat ovat lopulta nousseet, sillä toiminta ei enää ole ollut kirpputorin pitäjälle kannattavaa. Tarjonta on saattanut kasvaa jopa hieman kysyntää nopeammin. (Kaleva) Vihreä linja on yleistynyt myös yritysten välisessä kaupassa. Esimerkiksi käytettyjen toimistokalusteiden kauppa on kasvanut ja vaikka asiakkaina ovat useimmiten pienet ja aloittavat yritykset, myös isommat yritykset ovat kasvavassa määrin kiinnostuneita. (Taloussanommat 19.8.2015)

Koska käytetyn tavaran myynti on syönyt uuden tavaran kysyntää, monet yritykset ovat kiinnostuneita toimintansa laajentamisesta myös kierrätystavaran myyntiin. Monet pienet erikoisliikkeet ovat jo pitkään myyneet sekä uutta että käytettyä, mutta viime vuosina esimerkiksi verkkokaupat ovat jossain määrin siirtymässä myös käytetyn tavaran markkinoille. (Taloussanommat 30.1.2015) Kierrätystavaraa myyvien liikkeiden ja kirpputorien lisäksi suosiotaan on kasvattanut internetissä tapahtuva yksityisten ihmisten välinen vertaiskauppa, jonka ovat mahdollistaneet kaupalliset toimijat sekä sosiaalisen median yhteisöt. Esimerkiksi Tori.fi-sivustolla vuonna 2012 julkaistujen ilmoitusten yhteisarvo oli 5,9 miljardia euroa. (Suomen uutiset) Huuto.net-kauppapaikassa ilmoituksia jätettiin vuonna 2014 lähes miljoona kappaletta viikossa. Vaikka käytetyn tavaran myynti on kasvanut pitkälti taloudellisen taantuman vuoksi, internetin kauppapaikkojen pitäjät eivät usko myynnin laantuvan talouden kohentumisen myötä. Ihmiset ovat oppineet arvostamaan käytettyä tavaraa ja ostavat sitä jatkossakin. (Helsingin Sanomat)

Hanin (2013) mukaan kierrätystavaraa ostavien motiivit voidaan jaotella karkeasti neljään luokkaan. Ensimmäisenä ovat taloudelliset syyt. Esimerkiksi kehitysmaihin päätyy paljon käytettyjä vaatteita länsimaista. Hyvin toimeentulevilla kyse voi olla hintatietoisuudesta. Toinen motiivien luokka liittyy eettiseen ja ekologiseen kuluttamiseen. Kolmas luokka käsittää erilaiset hedonistiset motiivit, joista mainitaan nostalgiahakuisuus, tuotteiden ainutlaatuisuus, löytöjen metsästyks, sekä sosiaaliset yhteydet samanhenkisten ihmisten kanssa. Neljäs luokka liittyy vintageen eli tarkoituksella vanhanaikaisen muodin seuraamiseen. (Han 2013, 11–18)

1.2 Markkinointi nonprofit-organisaatiossa

Nonprofit-organisaatiot voivat olla julkisia tai kuulua kolmanteen sektoriin. Nonprofit-organisaatioksi määritellään kaikki organisaatiot, joiden toiminnan ydinajatus ei ole taloudellisen voiton tuottaminen organisaation omistajille. (Vuokko 2004, 9) Perinteisesti tehokkuuteen tähtäävää markkinointiajattelua on pidetty nonprofit-toiminnan hengen vastaisena. Markkinoinnin periaatteita voidaan kuitenkin soveltaa yhtä lailla voittoa tavoittelemattomaan toimintaan ja nonprofit-organisaatiot tarvitsevat myös markkinoinnin osaamista. Sekä voittoa tavoittelevassa että tavoittelemattomassa organisaatiossa asiakas-keskeinen markkinointiajattelu on menestyksen kannalta kriittistä. (Andreasen & Kotler 2003, 5-6; Vuokko 2004, 13; 113) Esimerkiksi viestinnän rooli on yhtä oleellinen, sillä mielikuvien merkitys on samanlainen kuin kaupallisilla yrityksilläkin. (Vuokko 2004, 189)

Hyväntekeväisyysjärjestöt eivät ehkä ajattele segmentointia tarpeeksi, vaikka niidenkin asiakaskunnasta ja potentiaalisista asiakkaista on mahdollista koostaa erilaisia ryhmiä, joilla on erilaiset motivaatiot ja joita voidaan houkutella erilaisin lähestymistavoin. (Andreasen & Kotler 2003, 52–53) Brändillä on merkitystä myös kolmannella sektorilla. (Andreasen & Kotler 2003, 170–171) Brändi auttaa asemoimaan omaa toimintaa kilpailijoihin nähden ja erottumaan massasta. (Andreasen & Kotler 2003, 174–175)

Hyväntekeväisyysjärjestöjen kesken ei ole aina osattu kiinnittää tarpeeksi huomiota kilpailijoihin. Koko ajatus kilpailemisesta on nähty hyväntekeväisyyden ydinajatuksen vastaisena. Toimijoiden on ajateltu ajavan samoja päämääriä joten kilpailulliset toimenpiteet on saatettu nähdä epäreiluina. Kilpailu on kuitenkin todellisuutta kolmannella sektorilla -

sekä kilpailu muiden sektorien kanssa että muiden saman sektorin toimijoiden kanssa. Kilpailulla on myös kaksi positiivista vaikutusta päämäärien ajamisessa. Ensinnäkin kilpailu itsessään voi lisätä järjestöjen näkyvyyttä ja toisekseen kilpailu terävöittää organisaation markkinointia ja pakottaa sen kehittämään toimintaansa. Molemmista on organisaatiolle hyötyä. Kilpailuanalyysillä on merkitystä myös kolmannella sektorilla ja tiedonlähteet ovat samankaltaisia kuin yritystenkin välisessä kilpailussa. (Andreasen & Kotler 2003, 77–78)

Toimeksiantajan konseptin vuoksi toiminta on kuitenkin monin tavoin lähempänä kaupallista yritystoimintaa. Vaikka ydinajatus onkin rahan kerääminen hyväntekeväisyyteen, asiakkaat myös saavat rahoilleen konkreettista vastinetta. Tältä osin kyse on perinteisestä kaupankäynnistä. Hyväntekeväisyysaspekti näkyy ensisijaisesti viestinnässä, jonka tulee tehdä potentiaalisille asiakkaille selväksi toiminnan tarkoitus ja rahan käyttökohteet.

2 KILPAILIJA-ANALYYSI

Yksi menestyvän liiketoiminnan avaimista on ympäristön ja kilpailijoiden tuntemus, sillä se auttaa organisaatiota tekemään toimivia valintoja. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 57) Kilpailijoiden ja kilpailuympäristön ymmärrys voi auttaa organisaatiota luomaan käytännöllisempiä markkinointisuunnitelmia. Parhaimmillaan analyysi tutkii sekä menestyneitä että huonosti menestyneitä kilpailijoita. Analyysin avulla etsitään sekä uusia toimintatapoja että pyritään tunnistamaan toimimattomia, joita on syytä välttää. Ihannetapauksessa analyysi auttaa ennakoimaan kilpailijoiden toimia ja auttaa vastaamaan uhkiin ennen niiden toteutumista. (Wood 2014, 41) Kilpailija-analyysiin tarvittavan tiedon lähteitä voivat olla esimerkiksi julkiset tilastot, kilpailijoiden itse julkaisema materiaali tai markkinointiviestintä tai kilpailijoiden toiminnan havainnointi. Raportointi tulisi rajoittaa siihen, millä oikeasti on strategista arvoa. (Hooley, Piercy & Nicolaud 2011, 123–126)

2.1 Toteutus

Benchmarking eli vertailukehittäminen etenee neljässä vaiheessa:

1. Määritellään keneen tarkastelu kohdistetaan. Alan suurimmat toimijat ovat selkeitä valintoja, mutta organisaatiolla voi olla opittavaa myös pienemmiltä kilpailijoilta, joilla voi olla omat vahvuutensa.
2. Määritellään mihin osa-alueisiin tarkastelu kohdistetaan. Benchmarking voi liittyä mihin tahansa liiketoiminnan osa-alueeseen, mutta yleistä on keskittyminen tärkeimpiin menestystekijöihin. Myös käytettävissä olevat resurssit asettavat rajoja tutkimuksen laajuudelle.
3. Kerätään informaatiota jotta toimintaa voidaan verrata. Lähteinä voivat olla esimerkiksi organisaation omat julkaisut, julkiset tilastot, epämuodolliset tapaamiset tai haastattelut.
4. Verrataan toimintaa omien prosessien kanssa. Vertailuvaiheessa saatetaan päätyä siihen, ettei omissa prosesseissa ole muutoksen tarvetta. Mikäli päädytään prosessien muuttamiseen, muutosten tulisi olla selkeästi määriteltyjä ja mitattavissa olevia. (Hooley ym. 2011, 107–108)

Tämän työn puitteissa tarkastelu kohdistetaan Tampereen alueella toimiviin käytettyä tavaraa myyviin liikkeisiin. Suurimpien toimijoiden lisäksi mukana on joitakin pieniä liikkeitä. Vertailun kattavuuden takaamiseksi mukana on sekä voittoa tavoittelemattomia että kaupallisia toimijoita. Kaikki toimeksiantajan läheisyydessä toimivat kilpailijat on otettu mukaan vertailuun ja niiden lisäksi mukana on valikoituja kilpailijoita muualta Tampereelta. Tarkastelun kohteena ovat myymälän asiakaspalvelu sekä markkinoinnin 7P-mallin osatekijät: tuote, hinta, saatavuus, viestintä, henkilöstö, prosessit sekä fyysinen palveluympäristö. Informaatio on kerätty pääasiallisesti mystery shoppingin avulla. Lisäksi tiedonlähteenä on hyödynnetty organisaatioiden kotisivuja ja sosiaalista mediaa. Vertailun mahdollistamiseksi vastaava analyysi on tehty myös toimeksiantajasta. Organisaatiokohtaiset analyysit on yhdistetty jotta saadaan kuva siitä, miten toimeksiantaja on asemoitunut kilpailijoihin nähden.

2.2 Kilpailijoiden määrittely

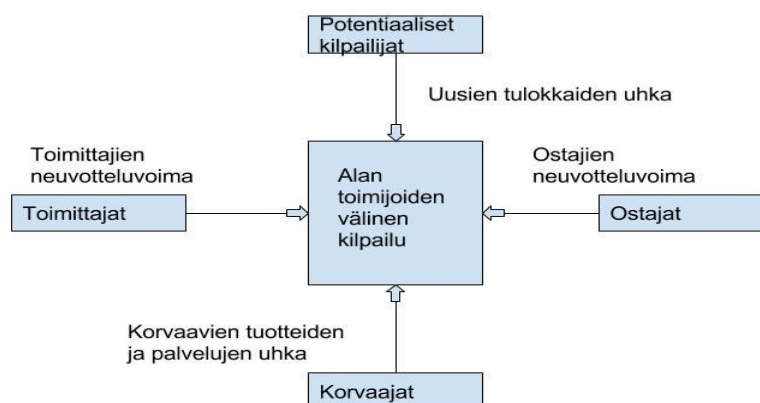
Kilpailu voidaan mieltää asiakkaan näkökulmasta tarkastellen siten, että kaikki vaihtoehtoiset tavat rahan ja/tai ajan käyttämiselle ovat kilpailijoita. (Andreasen & Kotler 2003, 53) Puhutaan primäärisestä kilpailusta, eli vaihtoehtoisista tavoista saman tarpeen tyydyttämiseksi ja sekundäärisestä kilpailusta eli vaihtoehtoisista tarpeista tai tavoista rajallisten resurssien käyttämiseen. (Vuokko 2004, 52) Yleisesti kilpailijoita analysoidessa keskitytään toimijoihin, jotka ovat kilpailijoita konkreettisella tasolla eli saman toimialan sisällä. (Bergström & Leppänen 2015, 70)

Toimeksiantajan kilpailijoiksi voidaan luokitella kaikki vastaavia tuotteita uutena tai käytettynä myyvät tahot. Kuluttajan mielessä käytetyllä ja uudella tavaralla on kuitenkin merkittävä ero, joten kilpailu on mielekästä rajata käytetyn tavarankäyttöön. Myös verkossa tapahtuva ja/tai yksityishenkilöiden välinen käytetyn tavarankäyttö kilpailee toimeksiantajan kanssa, mutta on vaikeammin analysoitavissa ja jätetty analyysin ulkopuolelle. Tämän kilpailija-analyysin puitteissa kilpailu on rajattu sekalaista kierrätystavaraa myyviin liikkeisiin, sillä ne vastaavat samaan tarpeeseen kuin toimeksiantaja. Lisäksi kilpailu on rajattu maantieteellisesti saman kaupungin alueelle. Vieläkin kapeammin määriteltynä kilpailu kattaisi vain hyväntekeväisyyteen rahaa keräävät kierrätystavaramyymälät, sillä asiakas ei ainoastaan osta tuotetta, vaan myös tukee organisaation toimintaa. Tällainen

rajaaminen ei kuitenkaan olisi mielekästä, sillä kolmannella sektorilla toimivien kilpailijoiden määrä on suhteellisen pieni. Lisäksi organisaation toiminnan sosiaalinen tarkoitus ei ole kaikilla asiakkailla tärkeä valintakriteeri, joten monille kaupalliset kirpputorit vastaavat samoihin tarpeisiin kuin toimeksiantaja. Myöskään analyysimenetelmät eivät eroa kolmannen sektorin ja kaupallisten toimijoiden kohdalla, joten molempien sisällyttäminen samaan analyysiin on mielekästä. Opinnäytetyöhön varatut ajalliset resurssit ovat estäneet analysoimasta kaikkia kilpailijoiksi määriteltäviä organisaatioita. Pääpaino on ollut kolmannen sektorin toimijoissa ja toimeksiantajan läheisyydessä toimivissa kilpailijoissa. Laajemman kuvan saamiseksi mukaan on otettu kaksi kaupallista toimijaa muualta Tampereelta.

2.3 Kilpailuvoimat

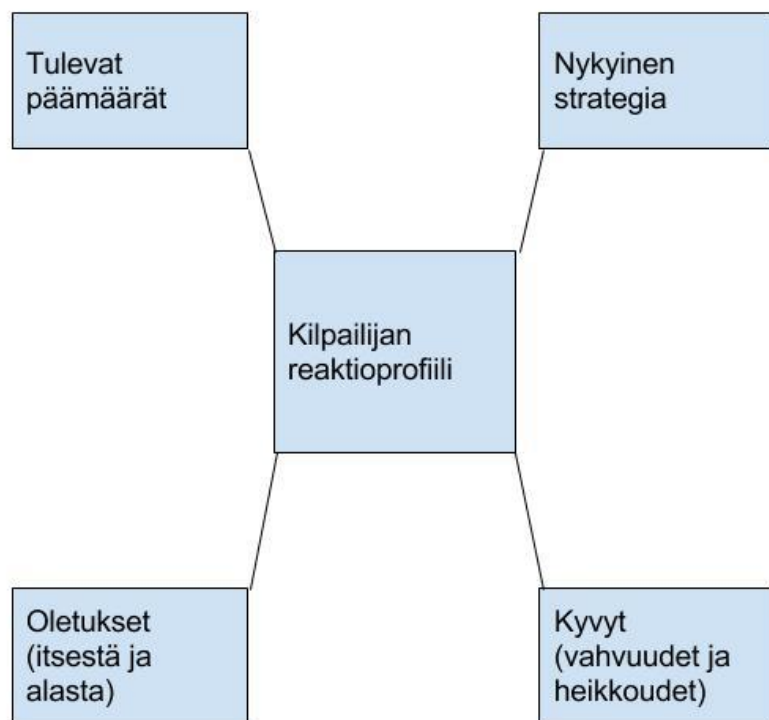
Porterin (1998) mukaan alalla vallitsevan kilpailutilanteen määrittävät viisi kilpailuvoimaa: korvaavat tuotteet tai palvelut, alalla olevien toimijoiden välinen kilpailu, uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, sekä toimittajien neuvotteluvoima. Organisaation on ensin määritettävä oman alansa tilanne. Tämän jälkeen voidaan tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet kilpailuvoimiin nähden. Tehokas kilpailustrategia kertoo miten organisaatio aikoo pärjätä kilpailutekijöitä vastaan joko hyökkäävästi tai puolustavasti. Organisaatio voi asemoida itsensä hyvään puolustusasemaan, pyrkiä vaikuttamaan tekijöihin strategisilla siirroilla tai pyrkiä ennustamaan muutoksia tilanteessa ja hyötymään niistä. (Porter 1998, 29–30)



Kuvio 1. Porterin viisi kilpailutekijää (Porter 1998, 4)

2.4 Reaktioprofiili

Porterin mukaan (1998) kilpailija-analyysissä on huomioitava neljä tärkeää osa-aluetta, jotka yhdistämällä voidaan laatia reaktioprofiili, työkalu kilpailijan tulevien siirtojen ennakoinniseksi. Osa-alueet ovat tulevat päämäärät, oletukset, nykyinen strategia sekä kyvyt.



Kuvio 2. Porterin reaktioprofiili (Porter 1998, 49)

Profiilin luominen vaatii paljon informaatiota, jota monetkaan organisaatiot eivät kerää systemaattisesti. Usein ymmärrys kilpailijoista perustuu järjestelmällisen tiedon hankinnan sijasta intuitiiviseen käsitykseen kilpailijoiden nykystrategiasta, vahvuuksista ja heikkouksista. Kuvion vasen puoli jää usein vähemmälle huomiolle, sillä niiden havainnointi on huomattavasti vaikeampaa. Reaktioprofiilimallia voidaan hyödyntää myös organisaation oman toiminnan arvioinnissa. (Porter 1998, 47–49)

Kilpailijoiden tulevien päämäärien ymmärrys auttaa ennustamaan mahdollisia reaktioita organisaation omiin siirtoihin tai muutoksiin markkinatilanteessa. (Porter 1998, 50–51) Olettamuksiin sisältyvät organisaation oletukset itsestään sekä oletukset alasta ja siinä toimivista kilpailijoista. Olettamuksiin sisältyvät myös kilpailijan ajatukset omasta asemoinnistaan markkinoilla. Sekä päämäärien että oletusten ymmärtämisessä on tärkeää tutkia kilpailijan menneitä tekoja. Laajasti ymmärrettynä kyvyt tarkoittavat kilpailijan kykyä selvittää viidestä kilpailullisesta voimasta. (Porter 1998, 58–63) Myös nykyinen strategia kertoo jotain oletuksista; mikäli oletetaan, että organisaation johto pyrkii optimaaliseen tulokseen, tehtyjen valintojen täytyy kuvastaa johdon olettamuksia siitä, miten optimaalinen tulos saavutetaan. (Porter 1998, xxvii)

2.5 Kilpailustrategia

Organisaatiolla on aina jonkinlainen kilpailustrategia. Strategia voi olla tietoisesti valittu ja suunniteltu. Mikäli näin ei ole, strategia on sanaton ja on syntynyt käytännön kokemuksesta. Sanattoman strategian ongelma on se, että eri ihmiset ja osastot saattavat tavoitella eri asioita. Tuloksena on harvoin optimaalinen kilpailustrategia. (Porter 1998, xxi)

Organisaation tulee päättää miten aiotaan saavuttaa differentiaalista etua, eli mitkä ovat organisaation vahvuudet. (Hooley ym. 2011, 42–43) Liikkeen on asemoitava toimintansa kilpailijoihin nähden joko keskittymällä tarjoamaan samaa paremmilla ehdoilla tai vastata toisenlaisiin tarpeisiin kuin kilpailijansa. (Hukka, Isomäki, Kestilä, Koskinen, Kuoppamäki, Metso, Raninen, Saine, Tiainen & Virtanen 2011, 142)

Porterin (1998) mukaan organisaatio voi selvittää viidestä kilpailullisesta voimasta kolmen erilaisen strategian kautta:

1. Kustannusjohtajuus
2. Erilaistaminen
3. Keskittäminen (Porter 1998, 35)

Joissakin tilanteissa on mahdollista organisaatiolle tavoitella useampia näistä samanaikaisesti, mutta Porter uskoo, että yleisesti ottaen “keskelle jumittuminen” on todella

huono strateginen päätös. (Porter 1998, 41) Kustannusjohtajuus vaatii toiminnan tehostamista ja kustannusten minimointia. Organisaation tulee myös sovittaa kaikki toimintonsa siihen. Esimerkiksi asiakaspalvelusta ja laadusta saatetaan karsia kustannusten pienentämiseksi. Erilaistaminen perustuu uniikin tarjonnan luomiseen. Ajatuksena on kehittää tuotteita tai palveluita sellaiseksi, että asiakkaille syntyy muitakin kuin taloudellisia syitä asioida juuri tässä organisaatiossa. Syyt voivat liittyä esimerkiksi imagoon, teknologiaan, tuotteiden ominaisuuksiin tai asiakaspalveluun. Asiakasuskollisuuden luomiseen erilaistaminen on kustannusjohtajuutta toimivampaa. Kolmas strategia, keskittäminen, perustuu markkinoiden tarkkaan segmentointiin ja valikoitujen segmenttien palveluun. Näiden kaapeiden segmenttien tarpeet pyritään täyttämään kilpailijoita paremmin kustannusjohtajuudella, erikoistumalla tai molemmilla. (Porter 1998, 35–40) Kustannusjohtajuus on riskialtista, sillä kilpailijat saattavat alentaa hintojaan samalle tasolle. Erilaistaminen sen sijaan luo asiakkaille muitakin syitä suosia juuri kyseistä organisaatiota. Erilaistamisessakin on risksinä, mikäli kilpailuedut ovat helposti kopioitavissa. (Hooley ym. 2011, 44–45) Tämän analyysin puitteissa kilpailijoiden strategioita on tarkasteltu Porterin kolmen strategian kautta, mutta vain löyhästi ylitulkintojen välttämiseksi.

2.6 Mystery shopping

Mystery shopping eli haamuasiakkuus tai testiasiakkuus on asiakaskokemuksen arviointiin käytettävä menetelmä, jossa arvioija tekeytyy tavalliseksi asiakkaaksi ja raportoi asiointistaan. (Moore 2015, 96) Mystery shoppingilla voidaan tuottaa sekä laadullista että määrällistä dataa. Useimmiten menetelmää käytetään organisaation sisällä oman asiakaspalvelun ja prosessien testaamiseksi ja kehittämiseksi. (Van Der Wiele, Hesselink & Iwaarden 2005) Tällöin tilaajaorganisaatio myös määrittää tutkimuksen parametrit, joiden mukaisesti haamuasiakas suorittaa tarkkailunsa. (Moore 2015, 4) Mystery shopping on tärkeimpiä menetelmiä asiakaspalvelun tason selvittämiseksi, palautejärjestelmien ja kyselytutkimusten ohella. (Andreasen & Kotler 2003, 322) Menetelmää käytetään myös postimyyniä tai kotiinkuljetusta harjoittavien organisaatioiden arvioinnissa. Myös organisaation kotisivuja voidaan arvioida asiakkaan näkökulmasta. (Moore 2015, 15)

Hyvän haamuasiakkaan tulisi olla asiantunteva ja objektiivinen. Ennen vierailua tutkimukselle tulee määritellä selkeät tavoitteet joiden pohjalta voidaan luoda tarkastuslistat

havainnoitavista asioista. Listan tarkoituksena on vähentää tutkimusmenetelmän subjektiivisuutta. Ihannetapauksessa samaan paikkaan tehdään monta vierailua, mieluiten eri kellonaikoina ja/tai viikonpäivinä. (Van Der Wiele ym. 2005) Tässä työssä hyödynnetty tarkastuslista (LIITE 1) perustuu markkinoinnin 7P-malliin ja sen osatekijöitä käsittelevään kirjallisuuteen. Jokaiseen liikkeeseen on tehty kaksi vierailua, joista ensimmäinen kello 9-13 ja jälkimmäinen kello 14–18 välisenä aikana.

Tutkimuksen onnistumisen ratkaisee tarkkailtavien parametrien määrittely. Yleisiä parametreja ovat esimerkiksi henkilöstön asiakaspalvelutaidot, palvelualttius sekä tuotetuntemus, tuotteiden laatu ja esillepano sekä odotusajat. (Moore 2015, 8) Tarkkailu voidaan aloittaa jo liikkeen ulkopuolelta esimerkiksi pysäköintialueesta, kylteistä ja sisäänkäynnistä. Sisätiloista tulisi havainnoida esimerkiksi siisteyttä, helppokulkuisuutta, hyllyjen asettelua sekä tuotteiden esillepanoa. Huomiota voidaan kiinnittää myös sovitustiloihin tai wc-tilojen siisteyteen. Haamuasioinnissa pääpaino on asiakaspalvelun tarkkailussa joka alkaa henkilöstön tervehdyksistä. Arvioitavia asioita ovat muun muassa ystävällisyys ja asenteet, käytetyt myyntitekniikat sekä lisämyynnin yritykset. Myös tuotteiden tai palveluiden tekninen laatu asiakkaan näkökulmasta on tärkeässä osassa havainnointia. (Moore 2015, 37–38) Henkilökunnalle esitettävät kysymykset eivät voi olla niin yksinkertaisia, etteivät ne vaadi juurikaan vuorovaikutusta (esimerkiksi kysymys WC:n sijainnista). Kysymykset eivät kuitenkaan voi olla niin monimutkaisia ja teknisiä, etteivät haamuasiakkaat osaa esittää tilannetta luontevasti. (Benjes-Small & Kocevar-Weidinger 2011)

Mystery shopping vaatii objektiivisuutta, hyvää muistia, havainnointikykyä sekä silmää yksityiskohdille. (Moore 2015, 11) Luonteva käyttäytyminen on kriittisen tärkeää haamuasioinnin onnistumiseksi. Haamuasiakkaan paljastuminen henkilökunnalle tai edes heidän epäilynsä haamuasioinnista muuttaa tilanteen keinotekoiseksi, mikä heikentää menetelmän hyödyllisyyttä. Tämän vuoksi hyvä muisti on tärkeä ominaisuus, sillä laajojen muistiinpanojen tekeminen liikkeessä herättäisi liikaa huomiota. (Moore 2015, 12)

Yleisimmin mystery shoppingia hyödynnetään oman organisoinnin arvioinnissa, mutta se soveltuu myös kilpailija-analyysin työkaluksi. Kilpailijoita tutkittaessa menetelmän etuna on se, että se perustuu todellisiin havaintoihin, eikä pelkkiin arveluihin organisaation strategiasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Menetelmän käyttö kilpailija-analyysissä vaatii kuitenkin hieman erilaista lähestymistapaa. Oma organisaatiota tutkittaessa

tiedetään selvästi mitä halutaan tutkia ja tutkimusongelmat ovat usein kapeasti määriteltyjä. Kilpailijan kohdalla kannattaa ottaa laajempi ja avoimempi asenne, sillä ei voida tietää mitä on luvassa. Tarkkailu kannattaa suunnata suuriin teemoihin kuten tuotevertailu, myymäläsuunnittelu sekä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Kilpailijan toimia arvioitaessa ei ole myöskään järkevää verrata niitä liikaa omiinsa. Esimerkiksi täysin erilainen myymäläsuunnittelu ei välttämättä ole epäonnistumista, vaan tietoinen valinta. Myös erilainen, jopa passiivinenkin, asiakaspalvelu voi olla osa tietoista strategiaa. Havainnointi kannattaa keskittää siihen mitkä näyttävät olevan kilpailijan toiminnan vahvuudet ja heikkoudet, ei siihen miten hyvin kilpailijan toiminta toteuttaa *oman* organisaation arvoja. (Rich 2013) Tässä kilpailija-analyysissä ei ole laadittu tarkkoja kysymyksiä haamuasiointeja varten. Organisaatioiden erilaisten toimintamallien vuoksi on perusteltua tarkastella toimintaa yleisemmällä tasolla. Toiminnasta on pyritty havainnoimaan myös piirteitä, jotka poikkeavat suuresti toimeksiantajasta, mutta saattavat silti tarjota kilpailuetua.

Kilpailevalle organisaatiolle ei tulisi koitua haittaa haamuasioinnin seurauksena. (Guidelines for Mystery Shopping 2011, 7) Mikäli haamuasiakas ei osta mitään vierailunsa aikana, hänen ei tulisi kuluttaa kohtuuttoman paljon henkilökunnan aikaa tai vierailla liikkeessä tarpeettoman usein. (Guidelines for Mystery Shopping 2011, 11) Haamuasiakkaan vierailun ei tulisi vaatia henkilökunnalta aikaa vieviä toimenpiteitä, kuten paperitöitä tai puhelinsoittoa myöhemmin. Haamuasiakkaan ei tulisi myöskään nauhoittaa vierailujaan kilpailijan liikkeessä tai mainita ketään nimeltä tuloksista raportoidessaan. (Guidelines for Mystery Shopping 2011, 13)

3 ASIAKASPALVELU

“Väljästi tarkasteltuna kaikki ihmisten välinen toiminta on palvelua.” (Lundberg & Töytäri 2010, 11) Asiakaslähtöisyyden tulisi heijastua kaikkiin organisaation toimintoihin ja henkilökohtaisen asiakaspalvelun tulisi olla vain yksi esimerkki tällaisesta toiminnasta. (Aarnikoivu 2005, 27) Asiakaslähtöisyys on oleellista myös nonprofit-organisaatiolle ja se tarkoittaa kaikkien sidosryhmien tarpeiden huomioimista markkinoinnissa. (Vuokko 2004, 62–63) Lyhyesti tiivistettynä tällä tarkoitetaan organisaation koko toiminnan suunnittelua kohderyhmiä ajatellen sekä eri ryhmien lähestymistä eri tavoin. (Vuokko 2004, 66–68) Asiakaslähtöisyyden ei pitäisi olla minkään yksittäisen osaston vastuulla, sillä sen toteutumiseen tarvitaan koko organisaatiota ja henkilöstöä. (Vuokko 2004, 72–73)

Jokainen kontakti organisaation ja asiakkaan välillä on ns. totuuden hetki, eli tilaisuus jättää vaikutelma. Suurin osa totuuden hetkistä tapahtuu kaukana johdon silmistä, joten tällaisia tapahtumia voidaan johtaa vain epäsuorasti sisäisen markkinoinnin kautta. (Andreasen & Kotler 2003, 320) Tärkeimmät askeleet asiakaspalvelun laadun takaamiseksi ovat henkilöstön valintaan ja koulutukseen panostaminen, palvelun osittainen tai täydellinen rutiinisointi tai automatisointi sekä asiakastyytyväisyyden mittaaminen. (Andreasen & Kotler 2003, 322) Kaupan on myös mitoitettava henkilökunnan määrä asiakasmäärää vastaavaksi, jotta asiointi sujuu vaivattomasti. (Hukka ym. 2011, 175)

Kaikki organisaation strategiset valinnat ja taustalla olevat prosessit kulmineituvat asiakaskohtaamisissa. “Myymälä on siten paikka, missä asiakas kohtaa ja kokee kaiken sen, mitä organisaatiossa on aiemmin suunniteltu.” (Kautto ym. 2008, 37) Koko organisaation osaaminen kulmineituu kaupan päivittäisten toimintojen hoitamiseen. (Kautto ym. 2008, 148) Vähittäiskaupassa kaikki liiketoiminta rakentuu asiakaskeskeisyydelle sillä asiakastyytyväisyys on taloudellisen menestyksen perusta. (Kautto ym. 2008, 29)

Asiakkaan toistuva asiointi liikkeessä ei ole itsessään merkki asiakasuskollisuudesta. Voi olla, ettei asiakkaalla ole parempia vaihtoehtoja tai hän ei tiedä paremmasta. Mikäli uskollisuutta tavoitellaan puhtaasti taloudellisilla eduilla, on olemassa vaara, että nämä asiakkaat menetetään kilpailijoiden pistäessä paremmaksi. (Hooley ym. 2011, 354–355)

Muita, ja kenties parempia tapoja, asiakasuskollisuuden luomiseksi ovat esimerkiksi sosiaalisten etujen tarjoaminen (sosiaalisen median myötä tämä on muuttunut helpommaksi) tai asiakkaiden odotusten ylittäminen. (Hooley ym. 2011, 363–364)

Asiakaspalvelu on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi osittain siksi, että liikkeet ja tuotevalikoimat eivät useinkaan eroa merkittävästi. (Hukka ym. 2011, 53) Useilla aloilla henkilökohtaisen palvelun merkitys on vähentynyt toiminnan siirtyessä yhä enemmän sähköiseen muotoon. Myös tämä on johtanut ilmiöön, jossa palvelua on alettu arvostaa uudelleen ja siitä on tullut ylellisyystuote. (Lundberg & Töytäri 2010, 70–71) Vaatimustason kasvaminen tarkoittaa myös sitä, että jotkut ovat alkaneet pitää hyvää palvelua oletusarvona, eivätkä asiakkaat ole enää valmiita maksamaan siitä ylimääräistä. (Aarnikoivu 2005, 14–15) Erityisesti nuoremmat sukupolvet ovat siirtyneet aiemmasta rationaalisesta kuluttamisesta nautiskelukulttuuriin, jossa asiakaspalvelun vaatimukset ovat korkeammalla (Lundberg & Töytäri 2010, 330). Itsepalvelun helppous lakkaa olemasta kilpailuetu kun käytännössä kaikki toimijat ovat siirtyneet siihen. Tämän jälkeen henkilökohtaiseen palveluun panostaminen tarjoaa jälleen etulyöntiaseman. (Aarnikoivu 2005, 87) Tulevaisuudessa organisaatioiden toiminta samankaltaistuu, jolloin kilpailuetuna korostuvat kauppojen suoriutuminen ja asiakaspalvelu (Kautto ym. 2008, 17).

Asiakaspalvelun merkitys korostuu viidakkorummun vuoksi, sillä useimmat kuluttajat luottavat vertaisiinsa enemmän kuin mainontaan (Lundberg & Töytäri 2010, 61). On väitetty, että hyvästä palvelusta kerrotaan keskimäärin kolmelle ihmiselle ja huonosta yhdeltoista. Asiakaspalveluun panostaminen tulisi siis nähdä mahdollisuutena mainepääoman kasvattamiseen. (Aarnikoivu 2005, 34) Kilpailukeinona hyvä asiakaspalvelu on erityisen tärkeää siksi, ettei sitä voida kopioida tai varastaa kuten monia muita kilpailukeinoja. (Aarnikoivu 2005, 19) Hyvä asiakaspalvelu ei tarkoita virheettömyyttä ja on itse asiassa tärkeää varautua virheisiin. Parhaimmillaan hyvin hoidettu virhetilanne itse asiassa lisää asiakkaan luottamusta organisaatioon. Tärkeintä organisaatiolle on ottaa täysi vastuu tapahtuneesta virheestä. (Aarnikoivu 2005, 87–88)

Organisaation tulee asemoida itsensä myös asiakaspalvelun suhteen. On virheellistä ajatella että korkeampi palvelutaso on aina parempi. Asiakkaiden vaatimustaso määrittää palvelun minimitason, jota ilman organisaatio ei voi pärjätä. Tästä ylöspäin mentäessä organisaatio voi itse määrittää tavoittelemansa tason. Asiakaspalvelu maksaa, mikä näkyy myös hinnoissa. Joissakin tapauksissa, kuten halpojen hotellien tai halpalentoyhtiöiden

kohdalla kilpailuetua on saavutettu nimenomaan palvelutasosta karsimalla, jolloin myös hintoja on voitu laskea. Joissakin tapauksissa strategia toimii, sillä jotkin asiakassegmentit arvostavat halpaa hintaa enemmän kuin hyvää palvelua. (Hooley, ym. 2011, 357–358)

Palautteen pyytäminen kertoo organisaation kiinnostuksesta asiakkaitaan ja heidän mielipiteitään kohtaan. (Lundberg & Töytäri 2010, 53) Usein palautteen kerääminen ja hyödyntäminen riippuu asiakaspalvelijan omasta aktiivisuudesta, jolloin siitä tulee epäsystemaattista. Organisaatioiden tulisi pyrkiä hyödyntämään asiakasrajapinnassa työskentelevien vastaanottama palaute. (Aarnikoivu 2005, 69) Asiakaskeskeinen organisaatio tekee palautteen antamisesta helppoa ja haluaa saada palautetta. Myös negatiivinen palaute tulisi nähdä positiivisena asiana, ikään kuin asiakkaiden vapaaehtoisesti antamana markkinatutkimusinformaationa. Tyytymättömyyden tuottamaa negatiivista vaikutelmaa voidaan lieventää jos asiakkaita kehoitetaan ilmaisemaan tyytymättömyytensä. Näin voi käydä vaikka palautteeseen ei vastattaisikaan, mutta erityisen tehokkaasti asennetta voidaan muuttaa nopealla vastauksella. (Andreasen & Kotler 2003, 506–507) Yleisiä tapoja palautteen keräämiseksi ovat asiakaspalautelaatikko tai sähköinen asiakaspalautepääte myymälässä. Myös sähköisten kanavien käyttö on yleistynyt. (Hukka ym. 2011, 74–75)

Pelkkään palautteeseen luottaminen asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi ei kuitenkaan ole hyvä idea. Palautteessa painottuvat liiaksi tyytymättömät asiakkaat ja heistäkin arvioiden mukaan vain kolmastoistaosa vaivautuu antamaan palautetta. Loput vain siirtyvät kilpailijoiden asiakkaiksi. Palautejärjestelmä on reaktiivinen; se toimii aina hieman jälkijunassa ja asioiden korjaaminen voi olla myöhäistä. (Hooley ym. 2011, 371) Mystery shopping on menetelmänä tärkeä, sillä tyytymättömät asiakkaat usein yksinkertaisesti lakkaavat asioimasta. Tämän vuoksi kyselytutkimukset ja palautejärjestelmät voivat olla harhaanjohtavia. Käytännön testi voi olla paras tapa selvittää millaisia asiakaskokemukset todellisuudessa ovat. (Moore 2015, 5)

4 MARKKINOINNIN 7P-MALLI

Termi markkinointimix lanseerattiin 1960-luvulla. Termillä viitataan kaikkiin niihin organisaation päätekijöihin, jotka vaikuttavat tuotteiden tai palveluiden markkinointiin. Syntyi 4P-malli, jonka mukaan oleelliset tekijät ovat tuote (Product), hinta (Price), viestintä (Promotion) sekä saatavuus (Place). Myöhemmin mallia on laajennettu 7P-malliksi, johon on lisätty henkilöstö (People), prosessit (Processes) sekä palveluympäristö (Physical evidence). (Hooley ym. 2011, 293)

4.1 Tuote

Useimmiten tarjontaan liittyy sekä aineellisia että aineettomia elementtejä. Organisaation tarjonta muodostaa jatkumon sen mukaan onko aineellinen vai aineeton oleellisempi. Aineellinen elementti tarkoittaa itse tuotetta ja aineeton voi viitata esimerkiksi palvelutukseen, tai tuotteen imagoon. (Hooley, ym. 2011, 355–356) Aineeton elementti voi olla palveluja, kuten kotiinkuljetusta tai paketoitua. Jos palveluista ei erikseen veroteta, niiden hinnan on sisällyttävä tuotteiden katteeseen. (Hukka ym. 2011, 156)

Kierrätystavaran kaupassa aineeton elementti tarkoittaa mm. palvelutasoa, myymäläympäristöä ja hyväntekeväisyyttä harjoittavien tahojen kohdalla niiden toiminnan päätarkoitusta. Toimeksiantajan asiakas ei ainoastaan osta tuotetta, vaan myös tukee organisaation toimintaa.

Lajitelma tarkoittaa erilaisten tavararyhmien määrää. Valikoima tarkoittaa saman käyttötarkoituksen omaavia tuotteita tavararyhmän sisällä. (Hukka ym. 2011, 16) Tuotteiden heikko saatavuus on yksi yleisimpiä syitä asiakassuhteen päättymiseen, joten hyllyt on syytä pitää täysinä. (Kautto ym. 2008, 35) Yleisesti lajitelmien ja valikoimien muodostaminen on jatkuvaa työtä, jossa hyödynnetään esimerkiksi myyntiraportteja tai monista eri lähteistä hankittua tietoa valikoiman optimoimiseksi. (Hukka ym. 2011, 148–149; 202)

Käytetyn tavaran kaupassa on huomioitavaa, että organisaatiolla on huomattavasti vähemmän valtaa tuotteidensa suhteen, joten lajitelmien ja valikoimien ei voida täysin ajatella edustavan tietoisesti valittua linjaa. Perinteinen kirpputori ei valitse tuotetarjontaansa

ja toimeksiantajan kaltainen lahjoitustavaramyymäläkin voi ainoastaan päättää mitkä lahjoitetuista tavaroista laitetaan myyntiin.

4.2 Hinta

Kuluttajien hintatietoisuus on lisääntynyt ja siten hinnasta on tullut entistä tärkeämpi kilpailutekijä. (Hukka ym. 2011, 19) Hinnoittelutavasta riippumatta on tärkeää pitää hinnat kilpailukykyisinä ja ennen kaikkea on vältettävä kallista hintamielikuvaa, joka ei välttämättä heijasta todellista hintatasoa. (Hukka ym. 2011, 152–153) Hinnoittelustrategiassa tulee ottaa huomioon useita tekijöitä:

1. Kustannukset. Yksinkertaisin ja yleisin tapa hinnoitteluun on määritellä kustannukset ja lisätä siihen haluttu kateprosentti. Harvinaisissa tapauksissa ja hetkellisesti tappiolla myyminen voi olla järkevää, mutta yleensä kustannusten tulee asettaa hinnalle alaraja.
2. Asiakkaan kokema arvo. Tämä kertoo paljonko ihmiset ovat valmiita maksamaan, ja asettaa hinnalle ylärajan.
3. Kilpailijoiden hinnat. Hinnan merkitys kilpailutekijänä korostuu, mikäli tarjonta ei muuten erotu kilpailijoista.
4. Haluttu kilpailullinen asemointi. Hinta voi viestiä laadusta.
5. Organisaation omat tavoitteet. Halutaanko kasvattaa omaa markkinaosuutta myymällä halvalla vai kasvattaa katteita hintoja nostamalla?
6. Hintajousto. Tämä riippuu suuresti tarjottavista tuotteista tai palveluista. Luksustavaroiden kysyntä laskee huomattavasti hintojen noustessa. Välttämättömyyksien kohdalla vaikutus on pienempi. (Hooley ym. 2011, 304–305)

Ei ole täysin selvää millainen suhde sosiaalisesti vastuullisen toiminnan ja hinnan välillä on. Ainakin osa kuluttajista on valmiita maksamaan enemmän tuotteesta joka on tuotettu vastuullisesti. Eettinen kuluttaminen voi olla yksi segmentointikriteeri. (Hooley ym. 2011, 484)

Hinnoittelupolitiikkaan saattaa sisältyä kanta-asiakkuusohjelmia, joilla tarjotaan edullisempia hintoja tai muita etuja säännöllisesti asioiville. Kanta-asiakkuusohjelmien kautta

saadaan samalla tarkempaa tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja ostokäyttäytymisestä. Tarjoamalla kanta-asiakasetuja saadaan myös sitoutettua asiakkaita liikkeeseen. (Hukka ym. 2011, 189) Kanta-asiakkuusohjelmat eivät kuitenkaan ole välttämättömiä tai aina edes hyödyllisiä. Suuretkin ketjut ovat saattaneet luopua ohjelmista kannattamattomina tai ne eivät ole ikinä edes ottaneet niitä käyttöön. (Kautto ym. 2008, 131)

Kirpputorien kohdalla hinnalla kilpailu ei ole mahdollista samalla tavalla, sillä yksityishenkilöt päättävät pyytämänsä hinnat. Liike voi kilpailla ainoastaan pöytien hinnalla ja tässäkin joustoraja on vähäinen, sillä liike itsekin maksaa neliöistään. Kierrätystavaramyymälä voi kuitenkin itse hinnoitella tuotteensa. Tuotetarjonnan suhteen liike on kuitenkin lahjoittajien armoilla, joten hinnoittelunkin suhteen kädet ovat jossakin määrin sidotut. Käytetyn tavaran kaupassa hintatasot elävät tavallista enemmän, joten tässä työssä havainnoituihin hintatasoihin tulee suhtautua varauksella.

4.3 Saatavuus

7P-mallissa Place tarkoittaa pelkän fyysisen ostoympäristön sijasta saatavuutta. Tuotteen ulkoisella saavutettavuudella tarkoitetaan liikkeen lähistöllä asuvia potentiaalisia asiakkaita, lähistöllä liikkuvia ihmisvirtoja, aukioloaikoja, liikenneyhteyksiä sekä kilpailijoiden läheisyyttä. 4P-mallissa sisäisestä saavutettavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan myymäläsuunnitteluun liittyviä tekijöitä. (Hukka ym. 2011, 143) 7P-mallissa nämä sijoitetaan fyysisen palveluympäristön alle.

Lähistöllä oleva kilpailu ei välttämättä ole huono asia, sillä liikkeiden paljous voi tuoda alueelle laajempia asiakasvirtoja, joista kaikki alueen kaupat voivat hyötyä. (Hukka ym. 2011, 144) Erityiskaupoilla on lähtökohtaisesti päivittäistavarakauppoja pienempi asiakasvirta, joten niillä on taipumus hakeutua olemassa olevien asiakasvirtojen lähelle esimerkiksi kauppakeskuksiin. (Hukka ym. 2011, 14)

4.4 Viestintä

Karkeasti jaoteltuna organisaatio voi saavuttaa näkyvyyttä neljällä tavalla:

1. Huomiota voidaan *ostaa* mainonnalla esimerkiksi televisiossa, sanoma- ja aikakauslehdissä, keltaisilla sivuilla, mainostauluissa, näyttelytiloissa ja postituslietoilla.
2. Huomiota voidaan *saada* medialta kuten radio- ja TV-kanavilta, sanoma- ja aikakauslehdiltä sekä alan julkaisuilta.
3. Myyntihenkilöstö voi *tuottaa* huomiota esimerkiksi kulkemalla ovelta ovelle, soittelemalla ihmisille, lähettämällä henkilökohtaista sähköpostia tai odottamalla ihmisten saapumista näyttelytilaan.
4. Huomiota voidaan *ansaita* luomalla ja julkaisemalla kiinnostavaa sisältöä ilmaiseksi. Internet on mahdollistanut esimerkiksi videoiden, blogien, raporttien, valokuvien, Twitter-viestien, e-kirjojen, Facebook-fanisivujen ja muun sisällön julkaisun. (Scott 2010, 266)

Viestintä ei ole erillisen viestintäosaston tai viestintähenkilöiden vastuulla. Kaikki organisaation toiminnot viestivät jossain määrin. Esimerkiksi toimitilat ja asiakaspalvelu vaikuttavat asiakkaalle muodostuneeseen kuvaan. Periaatteessa kaikki organisaation julkisuuskuvaan vaikuttava on viestintää. (Vuokko 2004, 167) Myymälä itsessään on tärkeä viestintäkeino, sillä jopa 80 prosenttia ostopäätöksistä tehdään myymälässä. Mainonta saa asiakkaan tulemaan paikalle, mutta myymälän suunnittelu ja järjestys vaikuttavat siihen, paljonko hän ostaa. Vaikuttavia perustekijöitä ovat muun muassa siisteys, puhtaus ja valoisuus. (Hukka ym. 2011, 181)

Menekinedistämällä pyritään kasvattamaan myyntiä liikkeessä. Tuotteiden sijoittelu itsessään on yleinen keino menekinedistämiseen. Menekkiä voidaan edistää sijoittamalla tuotteita näkyville paikoille. Myös erikoistarjoukset ja niiden mainostaminen ovat menekinedistämistä. Muita tapoja ovat esimerkiksi erikoisesittelyt, kuten maistatukset ruoka-kaupoissa. (Hukka ym. 2011, 177–178) Myymälätiedottaminen on yksi viestinnän kanava ja se voidaan hoitaa esimerkiksi julisteilla, myymäläopasteilla sekä infotauluilla. (Hukka ym. 2011, 182)

Myymälämarkkinointia ovat esimerkiksi mainokset, koristeet, julisteet ja tiedotteet sekä näyteikkuna (Hukka ym. 2011, 185; Markkanen 2008, 125). Näyteikkunassa olevien tuotteiden määrä riippuu tuotteiden tyypistä. Mitä laadukkaampia ja kalliimpia tuotteet ovat, sitä vähemmän tuotteita näyteikkunassa tulisi olla. Kalliiden tuotteiden kohdalla hintaa ei myöskään tulisi olla näytillä. (Markkanen 2008, 103–104)

Verkkosivuista on tullut tärkeä osa organisaation imagon muodostumista, koska usein ihmisten käsitys organisaatiosta syntyy puhtaasti verkkosivujen perusteella. (Pullinen 2012, 24) Aiemmin organisaation pääasialliset keinot huomion herättämiseksi olivat mainonnan ostaminen tai huomion saaminen kolmansilta tahoilta. Internet ei ole korvannut perinteisempiä medioita, mutta siitä on tullut kuluttajien yleisin kanava tiedon hankkimiseksi. (Scott 2010, 5) Aivan kuin myymälässä asioidessa asiakaskokemus ratkaisee usein enemmän kuin itse tuote tai palvelu, myös verkkosivuilla kuluttajat haluavat hyviä palvelukokemuksia. Hyvän verkkopalvelukokemuksen avain on hyvä käytettävyys. (Vas-tamäki 2012, 277) Samoin kuin myymäläsuunnittelun kohdalla, myös verkkosivuissa kova tarjonta ja kilpailu ovat nostaneet laatustandardeja. (Pullinen 2012, 25) Hienot tekniset tai visuaaliset ratkaisut eivät ole itseisarvo. Luovuus on sinänsä hyvää, kunhan käyttökokemus on edelleen kuluttajalle myönteinen. (Kalliola 2012, 175; McManus 2014, 11) Oleellista on tiedon löytyminen ja sen helppous. Tieto tulee organisoida sivuille nimenomaan asiakasta varten; organisaation sisäinen rakenne (esimerkiksi jaottelu maantieteellisten alueiden tai osastojen mukaan) ei ole useinkaan asiakkaalle oleellinen tai looginen. (Scott 2010, 160)

Vaikka kotisivujen tekninen toteutus on tärkeää, sivuja tulee suunnitella sisältö edellä. (McManus 2014, 24–25; Scott 2010, 107–108) Aivan kuin organisaation tulee yleensäkin pyrkiä jotenkin erottumaan kilpailijoistaan, myös kotisivujen tulisi olla edes jollakin tavalla uniikkeja. Kilpailijoiden sivujen tutkiminen voi antaa virikkeitä tähän. (McManus 2014, 26) Suunnittelussa tulee huomioida myös asiakkaiden tarpeet ja demografiset tekijät, kuten se millaisia asiakkaat ovat, millainen on heidän elämäntilanteensa ja taloudellinen tilansa tai mistä he ovat kiinnostuneita. Lisäksi on pohdittava sitä missä ja millaisilla laitteilla he käyttävät internetiä. (McManus 2014, 27) Tarkkoja ohjeita loistavan kotisivun rakentamiseksi ei ole, sillä sivujen tekeminen on enemmän taidetta kuin tiedettä. Oleellista on kuitenkin sivuston käyttäjien tunteminen ja heidän tarpeisiinsa vastaaminen. (Scott 2010, 114) Sosiaalinen media eroaa perinteisestä siten, että se tarjoaa kaikille halukaille mahdollisuuden kommentoida ja osallistua sisällön luomiseen. (Scott 2010, 38)

Hakukonemarkkinointi tarkoittaa hakukoneiden hyödyntämistä asiakkaiden tavoittamiseksi. Hakukoneoptimoinnilla tarkoitetaan pyrkimystä saada sivuilla käytetyt sanat ja fraasit näkymään korkealla hakukoneiden tuloksissa. Hakukonemainonnassa organisaatio

maksaa saadakseen itsensä näkyviin valituilla termeillä haettaessa. (Scott 2010, 250) Mikäli hakukonemainontaa halutaan käyttää, on syytä kiinnittää huomiota hakutermien valintaan. Oleellinen kysymys on se millä hakusanoilla potentiaaliset asiakkaat hakevat tietoa. Esimerkiksi matkaa suunnitteleva hakee harvemmin termiä ”matkailu”. Ihanteellisessa tilanteessa organisaatio on miettinyt kymmeniä, satoja tai jopa tuhansia termejä, joilla ihmiset saattaisivat oikeasti hakea tietoa. (Scott 2010, 254)

4.5 Henkilöstö

Henkilöstön osaaminen ja motivaatio ovat kriittisiä hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää jo sen vuoksi, että työssään viihtyvä henkilöstö todennäköisesti myös palvelee paremmin. Oleellista on määritellä työn vaatimukset, panostaa henkilöstön valintaan, koulutukseen sekä palautteen antamiseen ja palkitsemiseen. (Hooley ym. 2011, 315–316)

Myyntityössä tärkeimpiä ominaisuuksia ovat viestintätaidot, motivaatio sekä asiantuntemus. Toimiva myyntityö perustuu asiakkaan tilanteen ja tarpeen tunnistamiselle. (Bergström & Leppänen 2015, 375) Optimaalista myyntitapaa on etsitty 1800-luvulta alkaen, mutta ei vaikuta siltä, että yhtä oikeaa tapaa olisi olemassa. Tutkimusten mukaan sopeutuva tyyli on toimivin eli myyjän tulee valita lähestymistapansa tilanteen mukaan, mikä edellyttää havainnointikykyä ja sosiaalista älykkyyttä. (Bergström & Leppänen 2015, 376–377) Yleisesti ottaen asiakaspalvelijan tulisi kuunnella enemmän kuin puhua. (Aarnikoivu 2005, 111)

Uuden asiakkaan saapuessa myyjän tulee saada hänet tuntemaan olonsa tervetulleeksi, joko sanallisesti tervehtimällä tai sanattomasti katseella tai nyökkäämällä. Asiakkaat tulisi huomioda, vaikka he eivät kaipaisikaan apua. Myyjän ei tule tunkea itseään väkisin asiakkaan lähelle, mutta hänen tulee olla saatavilla. (Bergström & Leppänen 2015, 398) Asiakaspalvelijan olemus vaikuttaa palvelukokemukseen. Ensivaikutelma syntyy muutamien sekuntien kuluessa ja se voi ratkaista kaupan onnistumisen. Olemukseen vaikuttavat esimerkiksi työntekijän ulkoasu, ilmeet, eleet, ryhti, kävelytyyli, kättely ja puhe-tapa. (Hukka ym. 2011, 54) Ensivaikutelman merkitys korostuu sillä sen voi tehdä vain kerran ja siitä syntyneen käsityksen muuttaminen on vaikeaa. (Hukka ym. 2011, 59)

Henkilöstön on ensin opittava tuntemaan työpaikkansa tuotevalikoima ja niiden sijainti, sillä useimmiten se riittää asiakkaille vastaamiseen. (Hukka ym. 2011, 67) Myyjän tulee tuntea hyvin tuotteensa ja niiden tekniset ominaisuudet, alan termien merkitykset sekä se, miten oman työpaikan tuotteet sijoittuvat alan markkinoilla. (Hukka ym. 2011, 68). On kuitenkin syytä välttää kohtuutonta teknisten tietojen luettelointia. Tärkeintä on selvittää asiakkaan tarpeet ja korostaa sitä, miten tuotteen ominaisuudet vastaavat niihin. (Hukka ym. 2011, 61) Viestinnän tulee tapahtua asiakkaan kielellä. On vältettävä liian teknisen termistön käyttöä, mikäli alan sanasto ei ole asiakkaalle tuttua. Asiakaslähtöisyyden perustaksi tarvitaan siis syvällistä ymmärrystä asiakkaista ja heidän tarpeistaan. (Vuokko 2004, 74–75) Erikoistavaran kaupassa asiakaspalvelun ja henkilökohtaisen myyntityön merkitys korostuu ja siksi myös henkilöstön osaamisvaatimukset ovat korkeammalla. (Hukka ym. 2011, 17)

4.6 Prosessit

Organisaation toiminnan mahdollistavat prosessit vaikuttavat henkilöstön kykyyn palvella asiakkaita. (Hooley ym. 2011, 316–317) Tämän työn puitteissa prosesseilla tarkoitetaan lähinnä asiakaspalveluun liittyviä käytänteitä.

4.7 Fyysinen palveluympäristö

“Kauppapaikan voisi sanoa olevan keskeisin kilpailukeino, koska sen varaan rakentuu muiden kilpailukeinojen käyttö.” (Hukka ym. 2011, 142) Myyntipaikka voi olla tuotetta tärkeämpi. (Markkanen 2008, 98) Myyntiympäristö on tärkeä senkin vuoksi, että ihmiset eivät osta pelkästään suunnitelmallisesti ja myymäläympäristö, tuotteiden esillepano ja liikkeessä tapahtuva mainonta voivat johtaa heräteostoksiin ja lisätä tuntuvasti myyntiä. (Markkanen 2008, s. 20; Kautto ym. 2008, 143) Tuotteen toiminnalliset ominaisuudet määrittävät joidenkin tutkimusten mukaan vain noin puolet ostopäätöksestä. Toinen puoli liittyy emotionaaliin tekijöihin, kuten myyntipaikkaan. (Markkanen 2008, 24–25)

Pitkälle viedyssä myymäläsuunnittelussa on kiinnitetty huomiota esimerkiksi liikkeen äänimaisemaan, lattian tuntuun ja valaistuksen tasoon. (Hooley ym. 2011, 317) Myymälän tulee tukea valittua konseptia. Esimerkiksi edullisella hintatasolla kilpailevan myymälän

tulee myös näyttää edulliselta. (Kautto ym. 2008, 133) Layout tarkoittaa myymälän suunnittelua ja display tuotteiden esillepanoa. (Markkanen 2008, 100)

Kärjistäen kuluttajia voidaan jaotella utilitaristisiin eli hyötyä tavoitteleviin ja järkiperaisiin sekä hedonistisiin eli nautintoa tavoitteleviin ja tunnepohjaisiin. Kyseessä on kuitenkin kärjisty, sillä harva ihminen kuuluu täysin kumpaankaan luokkaan. (Markkanen 2008, 55–56) Myymäläympäristöä voidaan suunnitella sen mukaan, minkälaiset kuluttajat liikettä suosivat. Utilitaristiset kuluttajat arvostavat asioinnin vaivattomuutta ja hedonistiset liikkeen viihtyisyyttä. (Markkanen 2008, 57–58) Erilaisten asiakastyypin vuoksi täydellinen myymäläsuunnittelu ei ole mahdollista. Mikäli liikkeessä asioi sekä tehokkuuteen tähtääviä että nautiskelijoita, kompromisseja on tehtävä. (Markkanen 2008, 84)

Sisäänkäynnin on oltava selkeästi havaittavissa ja sitä seuraavat myymälätilat avaria ja selkeitä. Myymälään pitäisi syntyä selkeä asiakaskierto, eli reitti jota kuluttajat pääosin seuraavat myymälässä. Asiakaskiertoon voi sisältyä myös oikopolkuja asiakkaille, jotka hakevat jotakin tiettyä tuotetta. Asiakaskierron varrella tuotteiden tulisi olla helposti havaittavissa järjestyksessä. Hyvä asiakaskierto ja selkeä pääkäytävä helpottavat asiointia. (Hukka ym. 2011, 145) Myymäläsuunnittelu takaa sujuvamman liikkuvuuden liikkeessä ja välttää siten turhaa ruuhkautumista. (Markkanen 2008, 83)

Layout ei ole pelkästään viihtyvyyden lisäämisen työkalu; sillä on tarkoitus myös vähentää hukkaneliöiden määrää. (Markkanen 2008, 107) Selkeiden kulkureittien puute voi kannustaa asiakasta seikkailemaan. Samalla on kuitenkin todennäköistä, ettei asiakas näe kaikkea jolloin tilankäyttö ei ole tehokasta. (Markkanen 2008, 108–109) Parhaimmillaan myymäläsuunnittelu on empiiristä eli perustuu todellisiin havaintoihin siitä, miten asiakkaat myymälässä liikkuvat. (Hukka ym. 2011, 188) Tehokkuuteen tähtäävässä liikkeessä voidaan käyttää ruudukkotyylistä hyllyjen asettelua, joka on tehokasta tilankäytön kannalta. Elämyshakuisemmalle liikkeelle toimivampi voi olla kuitenkin ”free flow”-tyyli, jossa tuotteet ovat pääosin matalilla hyllyillä eikä käytäviä välttämättä ole lainkaan. (Markkanen 2008, 82–83)

Tuoteryhmien sijoittelun jälkeen on syytä miettiä valikoiman sijoittelua myyntikalusteissa. Esimerkiksi silmän tason yläpuolella sijaitseva hyllytaso ei myy kovin hyvin,

mutta kerää katseita. Hyvämenekkiiset tuotteet kannattaa sijoittaa 80–120 senttimetriä lattiasta ylöspäin. Raskaat ja vaikeasti käsiteltävät tuotteet tulee sijoittaa alahyllyille. (Hukka ym. 2011, 184) Tuotteiden vertikaalinen asettelu hidastaa tarkastelua mutta tuotteet paremmin esille. Horisontaalinen tuottaa enemmän heräteostoksia mutta alimmat rivit jäävät vähälle huomiolle. (Markkanen 2008, 127) Sijoitteluratkaisuilla voidaan korostaa oleellisia tuotteita tai tuoteryhmiä. (Kautto ym. 2008, 121)

Myymälän somistus tekee ostopaikasta viihtyisän, mikä toimii myös myynninedistäjänä. Somistukseen vaikuttavat koristeet, mainokset, tuotteet ja kalusteet. Myyntitilaksi soveltumattomia paikkoja voidaan hyödyntää somisteluun. Somistuksen tulee kuitenkin olla hillittyä ja sopia haluttuun mielikuvaan. (Hukka ym. 2011, 186–187) On varmistettava, etteivät ulkoiset puitteet vie liikaa huomiota itse tuotteelta. (Markkanen 2008, 126)

Tungos voi olla puhtaasti fyysisen tilanpuutteen lisäksi sosiaalista tungosta eli liiallista vuorovaikutusta myymäläympäristön kanssa. Esimerkkejä ovat liian kovaääninen musiikki, suuret ihmisjoukot tai häiritsevät värit. (Markkanen 2008, 77–78) Tutkimusten mukaan sosiaalisen tungoksen rooli viihtyvyyden kannalta on fyysisen layoutin merkitystä pienempi. Lisäksi on huomattu että myös liiallinen tilavuus koetaan negatiiviseksi. Tungos on tiettyyn pisteeseen saakka hyvä asia. (Markkanen 2008, 81)

Valaistuksella on merkitystä, mutta tutkimuksissa ei ole kyetty määrittämään optimaalista valaistuksen tasoa. Tärkeintä on yhteensopivuus muiden elementtien ja halutun tunnelman kanssa. (Markkanen 2008, 109–110) Musiikkikäyttö vaikuttaa voimakkaasti asiakkaiden kokemuksiin. Esimerkiksi odotusajat tuntuvat lyhyemmiltä miellyttävän musiikin soidessa. Hidastempoinen musiikki heikentää tungoksen tunnetta ja nopeatempoinen lisää sitä. (Markkanen 2008, 116–117) Musiikkivalintoja voidaan jopa optimoida organisaatiokohtaisesti, jotta myymälän tunnelmasta saadaan halutun kaltainen. Musiikki vaikuttaa ajantajuun ja siihen, kauanko asiakkaat viihtyvät myymälässä. Myymälän tunnelma voi vaikuttaa myös siihen, millaisiksi tuotteet ja palvelutaso koetaan. (Morrison 2002)

Liikkeistä on tulossa kahviloiden kaltaisia tapaamispaikkoja. (Markkanen 2008, 185) Viime vuosina yleistynyt trendi on ns. shoptainment, joka tarkoittaa viihdykkeiden ja elämysten luontia ostamisen ohessa. (Markkanen 2008, 95)

5 ORGANISAATIOKOHTAISET ANALYYSIT

Kilpailija-analyysin pohjana käytetty informaatio on saatu ensisijaisesti suorittamalla haamuasiointi jokaisessa liikkeessä kahdesti. Kahdesti vierailemalla on haluttu lisätä menetelmän objektiivisuutta. Ensimmäisen kierroksen vierailut suoritettiin arkipäivinä kello 9-13 välisenä aikana helmikuussa 2016. Toisen kierroksen vierailut tehtiin arkipäivinä kello 14–18 välisenä aikana saman vuoden maaliskuussa.

Omaa organisaatiota testattaessa on helppo laatia erittäin tarkkoja kysymyksiä. Kilpailija-analyysin kohdalla valmiiksi mietittyjen kysymysten käyttö ei ole yhtä mielekästä, varsinkaan kun kilpailijoiden toiminta ja tarjonta poikkeavat toisistaan. Haamuasioinneissa onkin menty enemmän tilanteen mukaan. Jokaisen vierailun aikana on kuitenkin oltu jonkinlaisessa henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Henkilökohtaisen kontaktin lisäksi on mahdollisuuksien mukaan havainnoitu henkilöstön vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Vierailujen aikana on myös tehty havaintoja myymälän suunnittelusta ja tuotteiden esillepanosta. On havainnoitu esimerkiksi sitä miten helposti liikkeestä löytää etsimänsä.

Lisäksi haamuasioinnin aikana on tarkkailtu liikkeiden tuotevalikoimaa ja hintoja. Hintoja on tarkasteltu yleisellä tasolla, minkä lisäksi miesten kauluspaitojen kohdalla on tehty viiden kappaleen satunnaisotantaan perustuva kvantitatiivisempi tarkastelu (Kuvio 3). Kirpputoreilla hinnat on otettu eri puolilta myymälää, jotta ne olisivat peräisin eri myyjiltä. Hintavertailua tulee kuitenkin pitää vain suuntaa-antavana. Kierrätystavaran kohdalla hinta elää suuresti eikä kirpputoreilla voi toiminnan luonteen vuoksi olla omaa hinnoittelupolitiikkaa. Haamuasioinnin lisäksi on asioitu kaikkien organisaatioiden kotisivuilla ja sosiaalisen median profiileissa. Näiden asiointien aikana on tarkkailtu myös sivujen selkeyttä ja toimivuutta markkinointikanavana, mutta ensisijainen tarkoitus on ollut pohtia mitä organisaation internet-käyttäytyminen kertoo sen strategiasta.

Havainnoinnin avuksi kehitettiin muistilista (LIITE 1). Hintavertailua lukuun ottamatta tuloksia ei ole kvantifioitu millään tavoin.

5.1 Kilpailija A

A:n myymälät myyvät lahjoitustavaraa kerätäkseen varoja kehitysyhteistyöhön. Tällä hetkellä liikkeitä on 27 kappaletta, mikä tekee A:sta Suomen suurimman kierrätystavaramyymäläketjun.

Yksi vahvuuksista on liikkeiden sijainnit. Tampereen myymälät sijaitsevat Tammelassa, keskustassa ja Lielahdessa. Kaikki myymälät olivat vilkkailla alueilla ja näkyvillä paikoilla. Liikkeet muistuttivat enemmän perinteistä myymälää kuin kirpputoria. Tammelan myymälä oli hieman keskustan ja Lielahden myymälöitä pienempi. Tuotteet oli luokiteltu loogisesti ja opasteet olivat hyvät joten etsimänsä löytää helposti. Voidaan siis olettaa A:n vetoavan perinteistä kirpputoria paremmin utilitaristiseen kuluttajaan. Kilpailija A tuntui tehneen tietoisin valinnan musiikin suhteen: liikkeessä soi joko kansanmusiikki tai kristillinen musiikki, joka toiminnan luonteen vuoksi tuntui loogiselta.

Tarjonta oli vaatepainotteista, mutta myynnissä oli muutakin tavaraa. Astioita ja keramiikkaa löytyi runsaasti ja kirjallisuusosasto oli suuri liikkeen kokoon nähden. Muutamia kärsineen näköisiä kirjoja lukuun ottamatta tuotteiden kunnossa ei löytynyt moitittavaa. Takkeja sai 10–20 eurolla ja kirjoja muutamalla eurolla, joitakin jopa 50 sentillä. Kahden isomman liikkeen tarjontaan kuului todella halpaa keramiikkaa (halvimmillaan 20 sentillä), tauluja (10–50 euroa) ja huonekaluja (suurin osa alle 50 euroa). Sovitettavat vaatteet tuli ensin näyttää kassalla varkauksien ehkäisemiseksi. Keskustan myymälällä oli vieläkin vaivalloisempi käytäntö, jossa kenkähyllissä oli vain yksittäisiä kenkiä ja sovitettaessa toinen kenkä pyydettiin kassalta. Ruuhka-aikaan käytännön voisi olettaa vievän aikaa. Asiakaspalvelu jätti positiivisen kuvan. Palvelu oli ystävällistä ja osaavaa. Kiinnitin huomiota myös siihen, että A:n liikkeet olivat ainoita, joissa kassahenkilöt viikkasivat asiakkaiden ostokset. Kilpailija A:n Lielahden myymälä oli myös ainoa liike, jossa toivottiin hyvää päivänjatkoa.

Sekä myymäläviestinnässä että verkkosivuilla hyväntekeväisyysaspekti oli tuotu hyvin esille ja asiakkaita kiitettiin auttamisesta. Erityisen hyvin oli artikkelien muodossa havainnollistettu mitä toiminnan tuotoilla on tehty eri puolilla maailmaa.

Vaikuttaa siltä, että myymälöille oli annettu vapaat kädet sosiaalisen median suhteen. Jo-
kaisella myymälällä oli oma Facebook-sivunsa. Keskustan liikkeellä sisältö rajoittui lähinnä artikkelien jakamiseen ja tarjouksista sekä alennuksista muistuttamiseen, tuotteista otettujen kuvien jäädessä vähemmälle. Tammelan ja Lielahden myymälät sen sijaan julkaisivat säännöllisesti kuvia myytävistä tuotteista. Vain Lielahden myymälä oli Instagrammissa, jakaen lähinnä Facebookissakin julkaistuja kuvia.

Kilpailija A:n kaltaisen hyväntekeväisyysmyymälän kilpailuetu löytyy ensisijaisesti toiminnan tarkoituksesta. Kilpailija A pärjasi kuitenkin hyvin myymäläsuunnittelussa sekä asiakaspalvelussa ja myös hinnat olivat kilpailukykyisiä.

5.2 Kilpailija B

Kilpailija B:n kattojärjestö on 150 vuoden ikäinen ja toiminut Suomessakin jo 1800-luvun lopulta. Kyseessä on kristillinen järjestö, jonka kirpputorit keräävät varoja avustustoimintaan. Järjestöllä on 25 kirpputoria eri puolilla maata.

Molemmat Tampereen myymälät sijaitsivat keskustan läheisyydessä hyvillä paikoilla. Kilpailija B myy lahjoitustavaraa myös verkossa. Teknisesti verkkokauppa oli hyvin toteutettu. Tuotteet oli lajiteltu selkeisiin ryhmiin, kuvat olivat hyvälaatuisia ja tuotteista löytyi hyvin tietoa.

Myymälöiden sisustukseen oli käytetty vaivaa ja lopputulos oli kodikas. Tammelan myymälässä alakerta oli sisustettu hieman asunnon näköiseksi. Kilpailija B pyrki selvästi liikkeissään vanhanaikaiseen tunnelmaan, jota seinille laitetut mustavalkokuvat korostivat. Tuotteita ei ollut lajiteltu ryhmittäin eikä myymälässä juurikaan ollut opasteita joten tehokkaalle kuluttajalle layout ei ollut mielekkäin mahdollinen.

Pieneksi myymäläksi liikkeistä löytyi paljon huonekaluja, jotka olivat vieläpä melko halpoja. Kalusteita sai alle 50 eurolla ja kalleimmatkin mahtuivat 150 euron hintaluokkaan. Vaatevalikoima oli erittäin laaja. Hinnoiltaan Kilpailija B oli vertailun kalliimmasta päästä. Kauluspaitojen keskihinta oli noin 8 euroa ja takkien hinnat vaihtelivat 20 euron molemmin puolin. Kirjavalikoima oli kattava ja myös hinnat vaihtelivat parista eurosta pariin kymmeneen vanhojen kirjojen kohdalla. Myynnissä näytti olevan paljon vanhaa

kirjallisuutta ja keskustan liikkeessä myös vanhaa elektroniikkaa, kuten puhelimia. Kenties vanhan ja harvinaisen tavarain paljous vetää keräilijöitä Kilpailija B:n kirpputorille?

Tammelan myymälässä asiakaspalvelun taso vaihteli hieman. Ensimmäisellä vierailulla kassahenkilö puhui samalla kollegansa kanssa eikä ollut tilanteessa läsnä. Toisella kerralla myyjä osoitti ammattitaitonsa palvelemalla kärsivällisesti hankalaa asiakasta. Keskustan myymälässä palvelu oli tasaisen laadukasta. Henkilökunnan erottuva vaatetus oli pieni seikka, jota kuitenkin osasi arvostaa ruuhka-aikana. Kilpailija B pyysi asiakkaitaan näyttämään sovittamansa ostokset etukäteen varkauksien ehkäisemiseksi.

Kotisivut olivat teknisesti hyvin toteutetut. Perustiedot löytyivät helposti. Toiminnan tarkoitus oli tuotu selkeästi esille. Sivujen viestinnässä ei tavoiteltu vain eettisten kuluttajien uskonnollista osuutta, vaan tuotiin esille myös kierrätystavaran kaupan ekologiset hyödyt ja vaikutus suomalaisten työllistymiselle. Hyväntekeväisyysmyymälälle tyypillisesti pääpaino oli organisaatiolla ja sen toiminnan tarkoituksella, tuotteen jäädessä taka-alalle.

Yksi Facebook-sivu edusti kaikkia Kilpailija B:n myymälöitä Suomessa ja sen sisältö oli vähäistä. Päivityksiä oli epäsäännöllisesti, välillä kuukausienkin taukojen jälkeen. Myymälöillä ei myöskään ollut paljoa sisältöä Facebookissa, sisällön rajoittuessa muutamiin kuviin. Voi hyvinkin olla, että asiakaskunta ei koe sosiaalista mediaa kovin tärkeänä kanavana.

Strategiaa voisi luonnehtia erikoistumisstrategiaksi. Järjestö vaikuttaa olevan ylpeä historiastaan ja luottavan siihen, että toiminnan tarkoituksen vuoksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan hieman enemmän. Asiakaspalvelu oli enimmäkseen laadukasta, vaikka pientä vaihtelua on havaittavissa.

5.3 Kilpailija C

Kilpailija C on voittoa tavoittelematon järjestö, joka myy lahjoitustavaraa ja rahoittaa tuotoillaan kehitysyhteistyötä. Järjestöllä on 16 myymälää eri puolilla Suomea.

Kilpailija C vaikuttaa tehneen tietoisin päätöksen sijoittaessaan molemmat Tampereen myymälänsä kauppakeskuksiin. Yksi myymälä sijaitti keskustassa ja toinen Hervannassa. Ratkaisu näytti toimineen, sillä haamuasiointien perusteella Kilpailija C oli erittäin suosittu. Kilpailija C myy tavaraa myös verkossa ja verkkokauppaa mainostettiin myymälässä tuotteiden hintalapuissa. Selvästi Kilpailija C piti verkkokauppaa merkittävänä kilpailuetuna ja vetoaa parempaan saatavuuteen.

Tilankäyttö oli tehokasta ja jos se olisi ollut vähänkin tehokkaampaa, liikettä olisi voinut jo sanoa ahtaaksi. Tuotteet oli luokiteltu loogisesti ja opasteet olivat hyvät joten etsimänsä löysi helposti. Asioidessani kiinnitin huomiota myös taustalla soivaan pop-musiikkiin, joka sekin lienee ollut tietoinen valinta, sillä musiikkityyli oli samanlainen kaikilla käyneillä.

Tuotteiden osalta tarjonta oli monia kilpailijoita suppeampaa, sillä Kilpailija C oli keskittynyt lähes täysin vaatteisiin ja asusteisiin. Vain pieni siivu myymälästä oli varattu kirjoille, elokuville, leluille ja erilaiselle pikkutavaralle. Laadussa ei löytynyt moittimista. Hintojen osalta Kilpailija C näytti olevan vertailun kalliimmasta päästä. Tuotteiden osalta oli tehty kilpailijoista poikkeava strateginen ratkaisu: tuotevalikoima uudistetaan täysin muutaman kuukauden välein ja ennen tätä vanha valikoima myydään loppuun tuntuvalla alennuksella. Alennusmyyntejä myös mainostettiin näyttävästi sekä myymälässä että verkossa.

Asiakaspalvelu oli rentoa ja luonnollisen oloista. Asiakasta tervehdittiin heti sisään astuessa. Ruuhka-aikana koin pienenä heikkoutena sen, ettei kassalla välillä ollut ketään. Henkilökunnan erottaminen väenpaljoudesta ei myöskään ollut helppoa. Sovituskoppeihin liittyvät käytänteet vaihtelivat myymäläkohtaisesti; keskustan liike pyysi asiakkaita näyttämään sovitettavat tuotteet kassalla, Hervannan liike ei.

Kotisivujen pääpaino oli työn tarkoituksessa. Toiminnan tarkoitus ja tuottojen käyttökohteet olivatkin sivustolla hyvin esiteltynä. Sosiaalisen median kanavista oli käytössä vain Facebook, eikä yksittäisillä myymälöillä ollut omia sivuja. Yhteinen Facebook-sivu esiteli eri myymälöiden tarjontaa ja muistutti alennuksista.

Enemmän vaatekauppaa kuin kirpputoria muistuttavan myymäläsuunnittelun, kauppakeskuksissa sijaitsevien myymälöiden, näyttävien alennusmyyntien, uudistuvien valikoimien ja musiikkivalintojen perusteella vaikuttaa vahvasti siltä että Kilpailija C yrittää kilpailla enemmän perinteisten vaatekauppojen kuin kirpputorien kanssa. Vaikuttaa myös siltä että kohderyhmänä pidetään erityisesti nuoria ja pyritään tekemään kierrätystavaran ostamisesta trendikästä. Hinnoittelupolitiikka saattaa olla asemointia; alhainen hinta viestisi huonosta laadusta. Tarjousmyyntien aikana hintoja pudotetaan reilusti, joten korkea hinta ei välttämättä kerro korkeammasta katteesta.

5.4 Kilpailija D

Kilpailija D on yhdistyksen pyörittämä kierrätystavaramyymälä, jonka tuotoilla rahoitetaan kehitysvammatoimintaa. Lahjoitustavaran lisäksi liike myy yhdistyksen toiminnassa valmistettuja tuotteita.

Liike sijaitsi melko hyvällä paikalla Tammelassa, lähellä keskustaa. Paikalle oli helppo löytää liikkeen pienestä koosta huolimatta. Tarkastelluista liikkeistä Kilpailija D:n myymälä oli pienin. Toisaalta tämän voidaan ajatella luovan kodikasta tunnelmaa, mutta se teki myös liikkeestä todella ahtaan. Tilannetta pahensivat lattialla pidettävät myyntituotteet. Kenties rajallisen tilan vuoksi layoutissa ei tuntunut olevan suurempaa suunnitelmaa. Tuotteet olivat kuitenkin selkeästi omissa ryhmissään ja opasteet olivat hyvät. Myös esilepano kärsi tilanpuutteesta, sillä nyt tuotteita oli myös laatikoissa, joissa ne eivät päässeet oikeuksiinsa vaan asiakas joutui todella penkomaan nähdäkseen ne. Yleisvaikutelma oli vanhanaikainen, jota vahvisti entisestään vain käteisen hyväksyvä maksupolitiikka. Erilistä sovituskoppia ei ollut, mutta henkilökunnan WC:tä sai kysyessä käyttää tähän tarkoitukseen. Pieneksi liikkeeksi tuoteryhmiä oli laajasti; vaatteita, kirjoja, levyjä, leluja, kodintekstiilejä, astioita, keramiikkaa. Tuoteryhmän sisällä valikoimat olivat kuitenkin suppeita. Tuotteet vaikuttivat hyväkuntoisilta ja hintataso oli kohtuullisen alhainen. Esimerkiksi kauluspaitoja sai alle viidellä eurolla ja takkeja 10–15 eurolla, kirjojen ollessa euron molemmin puolin.

Asiakaspalvelu ei vakuuttanut. Henkilöstö pysytteli omissa oloissaan silloinkin kun myymälässä oli vain yksi asiakas. Palvelu sinänsä oli kohteliasta, mutta tuntui kuin myymälähenkilökunta jännittäisi asiakaskohtaamisia. Kaiken kaikkiaan asiakaspalvelu tuntui hieman harrastelijamaiselta.

Myymälällä ei ollut omia kotisivuja. Toimintaa pyörittävän yhdistyksen kotisivuilla myymälälle oli omistettu yksi erittäin minimalistinen sivu, joka sisälsi vain välttämättömät eli sijainnin, aukioloajat, yhteystiedot ja lyhyen kuvauksen toimintaperiaatteista. Kirpputori ei ollut millään tavoin läsnä sosiaalisessa mediassa. Kirpputorin vanhahtavan luonteen vuoksi on todennäköistä, ettei kohderyhmä pidä sosiaalista mediaa tai internetiä muutenkaan kovin tärkeänä kanavana.

Pienestä koosta ja hieman harrastelijamaisen oloisesta asiakaspalvelusta voidaan arvella Kilpailija D:n toimivan pienillä resursseilla. Mitään selvää kilpailuetua ei ollut havaittavissa. Sellaisena voidaan ehkä pitää toiminnan tarkoitusta, sillä se poikkeaa isompien kilpailijoiden tekemästä hyväntekeväisyystyöstä. Kenties asiakaskunta koostuu ihmisistä, joille juuri kehitysvammaisten aseman parantaminen on lähellä sydäntä. Kyseessä on eräänlainen keskittämistä strategia, joka vetoaa eettisten kuluttajien pieneen segmenttiin.

5.5 Kilpailija E

Kilpailija E on yhdistyksen ylläpitämä kierrätystavaramyymälä. Toiminnan tarkoitus ei ole tuottaa voittoa, vaan edistää tavaran kierrätystä ja tukea pitkäaikaistyöttömien työllistymistä.

Kilpailija E sijaitsee Lielahdella, mutta hieman syrjemmässä kuin muut alueen toimijat. Tienristeykseen oli kuitenkin sijoitettu opaste eikä paikalle ollut vaikea löytää. Voi kuitenkin olla, että sijainnin vuoksi harva osuisi paikalle sattumalta. Myymälärakennus oli vanha teollisuusrakennus ja myös sisältäpäin teollisen oloinen. Kilpailija E muistutti enemmän kirpputoria kuin myymälää siinä mielessä ettei tuotteilla enimmäkseen ollut selkää jaottelua. Kilpailija E oli selvästi keskittynyt tarjonnassaan huonekaluihin ja elektroniikkaan. Huonekalujen ja elektroniikan lisäksi valikoimaan kuului vaatteita, urheiluvälineitä, kirjoja, levyjä sekä elokuvia, mutta nämä tuoteryhmät olivat selvästi pienemmässä roolissa. Tuotteiden kunto oli enimmäkseen hyvä, mutta liikkeessä näkyi myös

yksittäisiä poikkeuksia, kuten selkeästi likainen patja. Hintataso oli erittäin edullinen: tuoleja sai alle kymmenellä eurolla ja pöytiä sekä sänkyjä alle 50 eurolla. Myös pienemmän tavaran osalta hintataso oli alhainen: paidat ja farkut alle viiden euron ja kirjat euron molemmin puolin.

Layoutiltaan myymälä poikkesi kilpailijoista. Se ei ollut järjestelty ja selkeä myymälämäinen kokonaisuus mutta se ei ollut myöskään perinteisen kirpputorin kaltainen, jossa tavara on lajiteltu pöydittäin. Selkeää jaottelua ei ollut, lukuun ottamatta pientuotteiden (kirjat, levyt, elokuvat, vaatteet) sijoittamista yhteen kulmaan. Myöskään opasteita ei ollut. Tällaiselle ei tosin ollut tarvettakaan. Myyntitavaran ollessa isoa, tuotteet olivat lattialla eikä hyllyjä ollut juuri lainkaan. Koko tarjonta oli hyvin näkyvillä heti liikkeeseen astuessa ja etsimänsä löysi helposti.

Asiakaspalvelu ei erottunut edukseen. Henkilökunta oli passiivista ja jopa hieman apaattisen oloista. Asiakasta tervehdittiin vain tämän tervehtiessä ensin. Kassahenkilö ei myöskään hymyillyt lainkaan. Ensimmäiselle käynnillä myymälän puolella ei ollut ketään sisään astuessani. Asiointia hankaloittavia prosesseja ei ollut. Uskon tämän johtuvan osittain siitä, että myymälä oli avara ja varkaudet siksi hankalia.

Yhdistyksellä oli vain yksi kotisivu. Perustiedot oli löydettävissä helposti ja sivusto oli loogisesti rakennettu. Kierrätystoiminnan ekologinen puoli ja yhdistyksen sosiaalinen missio oli tuotu esille. Tarjontaa oli esitelty kuvilla, mutta kuvia päivitettiin niin harvakseltaan, ettei niillä ole asiakkaille todellista arvoa. Facebookissa Kilpailija E oli hieman aktiivisempi. Myymälän omalla Facebook-sivulla julkaistiin säännöllisesti kuvia myymälän tarjonnasta.

Kilpailija E näyttää toimivan pienillä resursseilla ja kilpailuetuna toimisi lähinnä alhainen hintataso. Tätä näkemystä tuki myös myymälän koristelematon ulkoasu ja vaatimaton asiakaspalvelu. Kohderyhmänä voidaan siis pitää hintatietoisia kuluttajia.

5.6 Kilpailija F

Kilpailija F mainostaa itseään Tampereen ensimmäisenä itsepalvelukirpputorina ja on toiminut jo kahdeksantoista vuotta. Tampereen lisäksi yritys toimii Salossa.

Liikkeen sijainti Laukontorilla on melko hyvä. Paikka ei ole aivan ydinkeskustaa, mutta kuitenkin vain muutaman minuutin päässä Hämeenkadulta. Liike oli useimpia kilpailijoi-
taan suurempi. Tämä ei kuitenkaan näkynyt tilojen helppokulkuisuudessa. Käytävät oli-
vat kapeita ja tungos suurta. Opasteita oli melko vähän. On selvää että kirpputori oli suun-
niteltu nimenomaan hedonistisille kuluttajille. Sokkeloinen ja epäselvä myymälä pakotti
asiakkaat kiertelemään, mikä edistää heräteostosten syntymistä. Ratkaisu ei kuitenkaan
miellyttäisi utilitaristisempia asiakkaita, jotka haluavat löytää etsimänsä nopeasti. Tar-
kastelluista liikkeistä Kilpailija F oli sokkeloisin. Liikkeen hedonistista luonnetta korosti
myös se, että kirpputorilla oli oma kahvila.

Tuotteet olivat pääsääntöisesti laadukkaita. Hintaskaala oli laaja, esimerkiksi kirjojen
kohdalla parista eurosta kahteentoista. Tuoteryhmiä oli laajasti ja myös ryhmien sisällä
valikoimaa oli valtavasti. Tästäkin syystä liike oli suunniteltu nimenomaan ihmisille jotka
haluavat kierrellä rauhassa. Tavarantapaljoudesta huolimatta myymälässä näkyi useita tyh-
jiä tai lähes tyhjiä hyllyjä.

Asiakaspalvelussa ei ollut sinänsä mitään moitittavaa, mutta henkilöstö ei myöskään vai-
kuttanut erityisen innostuneelta työstään. Kilpailija F:n mainonta oli jossain määrin arve-
luttavaa. DVD-levyjä mainostettiin hyväkuntoisiksi, mutta kysyessäni kassahenkilö
myönsi, ettei levyjen toimivuutta ollut tarkastettu.

Yrityksen kotisivut oli suunniteltu enemmänkin ajatellen pöytien vuokraajia. Heille löy-
tyikin hyvin tietoa ja toimintaohjeita. Myös perustiedot löytyivät nopeasti. Sivustolla oli
vähän sisältöä ja esimerkiksi valokuvia oli vain muutama. Myös Facebookissa yritys tun-
tui mainostavan enemmän pöytäpaikkojen vuokraajille. Sosiaalisessa mediassa aktiivi-
suus näytti vaihtelevan; välillä päivityksiä oli lähes päivittäin, välillä tauot olivat kuukau-
sien mittaisia.

Kilpailija F mainosti kotisivullaan sijaintiaan kilpailuetuna ja oli ylpeä historiastaan Tam-
pereen ensimmäisenä itsepalvelukirpputorina. Kilpailija F vaikuttaa olevan perinteisiin
luottava, elämyshoppailijalle suunniteltu kirpputori. Toimeksiantajan kanssa kilpailu on
todennäköisesti vähäistä fyysisen etäisyyden ja täysin vastakkaisen myymäläsuunnittelun
vuoksi.

5.7 Kilpailija G

Kilpailija G on kaupallinen kirpputori, joka toimii Tampereen lisäksi Jyväskylässä.

Liikkeen sijainti ei ole ideaalinen. Kirpputori on kaukana keskustasta. Kilpailijoihin verrattuna tilaratkaisu oli omaperäinen; liike sijaitsi vanhassa teollisuusrakennuksessa. Myymälä oli tilava ja käytävätkin olivat kohtuullisen leveitä. Opasteita ei juurikaan ollut ja paikka vetosi ensisijaisesti hedonistisiin kuluttajiin. Tilavuuden vuoksi myymälään mahtui runsaasti isoa tavaraa, kuten huonekaluja.

Huonekaluvalikoima vaihteli parinkymppin tuoleista parinsadan euron sänkyihin. Vaatteet eivät olleet yhtä tärkeässä roolissa kuin kilpailijoilla. Esillä oli paljon keramiikkaa, astioita, työkaluja, koriste-esineitä, koruja sekä kirjoja. Vanhan oloista tavaraa oli esillä paljon, mikä varmaankin vetoaisi keräilijöihin. Kirjojen keräilijöille tarjottiin jopa mahdollisuutta tiedustella etsimiään teoksia, jotka saatettaisiin pystyä etsimään. Kirpputori osti kuolinpesiä, mikä osaltaan selittänee vanhan tavarantoiminnan määrää.

Hinnaltaan Kilpailija G oli keskiarvoltaan kohtalaisen edullinen, mutta hintahaarukka on suuri. Vaatteet ja muu perustavara vaikutti olevan hieman halvempaa keskivertoa halvempaa (paidat ja farkut usein alle 5 euroa, takit 15 euroa, pienesineitä alle eurolla), mutta vanhemmassa ja harvinaisemmassa tavarassa oltiin kalliimman puolella. Myös vanhemmat tuotteet vaikuttivat hyväkuntoisilta.

Kilpailija G oli ottanut kovan linjan näpistelijöitä vastaan: kylteissä kerrottiin kameravalvonnasta ja varkaille annettavista porttikielloista. Pelotevaikute oli taattu, mutta heräsi kysymys olettiko tällainen käytäntö jokaisen asiakkaan olevan potentiaalinen varas. Maininnat saivat myös miettimään onko liike kärsinyt poikkeuksellisen paljon varkauksista.

Kotisivu oli suunnattu erityisesti pöytien vuokraajia silmälläpitäen. Sisältö oli suppea, mutta riittävä. Perustiedot ja toimintaohjeet pöydän vuokraajalle löytyivät. Kuvasisältöä ei ollut juurikaan. Varkauksien estämiseen tarkoitetut toimintaperiaatteet kiinnittivät huomion sivuilla. Kun ottaa huomioon miten paljon tätä painotettiin myös myymälässä, alkaa miettiä onko näpistely ollut poikkeuksellisen suuri ongelma. Facebookissa yritys julkaisi vaihtelevasti; välillä useita kertoja viikossa ja välillä noin kuukauden välein.

Vanhan tavaran paljouden perusteella vaikuttaa että Kilpailija G vetoaa erityisesti keräilijöihin. Kyseessä ei välttämättä ole tietoinen strateginen valinta, mutta kuolinpesien ostaminen ja kirjojen keräilijöille tarjottu kirjojen metsästys viittaisivat siihen, että yritys itsekin tiedostaa keräilijät tärkeäksi segmentiksi. Voi olla, että tämä tasoittaa syrjäisen sijainnin tuomia haittoja, mikäli keräilijät ovat valmiita matkaamaan kauemmas löytöjen perässä.

5.8 Kilpailija H

Kilpailija H sijaitsee Lielahdella Kilpailija A:n ja toimeksiantajan lähellä. Toiminta-ajatukseltaan kyseessä on perinteinen kirpputori, josta asiakkaat vuokraavat myyntipöytiä.

Tämä näkyy myös siinä, ettei tuotteilla ole selkeää jaottelua eikä opasteitakaan ole. Myymälä on melko ahdas kapeiden käytävien vuoksi, jopa aamupäivällä, jolloin asiakkaita on vähän. Sovituskoppi on todella alkeellinen. Myymälän yksi nurkka on rajattu verholla erilleen muusta liikkeestä. Selvästi kirpputorin halutaan olevan myös kohtauspaikka, johon ihmiset jäävät kuluttamaan aikaa. Liikkeessä on tätä ajatellen kahvio sohvineen ja televisioineen.

Yleisesti ottaen Kilpailija H vaikuttaa halvalta. Vaatteista suurin osa on reilusti alle 10 euron. Vaatteita on myynnissä paljon, mutta paljon hyllytilaa on myös astioille, leluille ja muulle pikkutavaralle. Tavara vaikuttaa enimmäkseen laadukkaalta. Kilpailijoista poiketen Kilpailija H myy myös elintarvikkeita, kuten makeisia ja mausteita.

Asiakaspalvelu on kohteliasta ja pätevää joskin hieman passiivista. Kassahenkilöllä oli jatkuvasti muita tehtäviä kesken, mikä on varmaankin vaikuttanut palvelun laatuun.

Yrityksellä ei ole omia kotisivuja ja internetissä se on läsnä ainoastaan Facebookissa. Viestintä on vahvasti tuotepainotteista. Pöytien tarjonnasta julkaistaan kuvia lähes päivittäin.

Lielahden toimijoista ainoana myymälässä on myös kahvio ja todennäköisesti strategiana onkin tehdä kirpputorista paikka, jonne tullaan viihtymään ilman kiirettä. Kohderyhmänä ovat siis elämyshakuiset kuluttajat, joita järjestyksen puute ei haittaa.

5.9 Kilpailija I

Kilpailija I on pienehkö kaupallinen kirpputori Lielahdessa aivan toimeksiantajan lähellä.

Sijainti on melko hyvä, kaukana keskustasta, mutta vilkkaalla alueella Lielahdessa ja kilpailijoiden lähellä. Liike on muiden perinteisten kirpputorien tavoin ahtaan oloinen kauneine käytävineen. Mitään selkeää tuoteryhmäistä jaottelua ei ole, kuten tällaisissa myymälöissä yleensäkin. Liike on sokkeloinen ja ilman opasteita, siis enemmän hedonistiselle kuin utilitaristiselle kuluttajalle.

Tuoteskaala on laaja ja päällisin puolin hyväkuntoinen. Hinnoiltaan Kilpailija I on vertailun halvemmasta päästä; paidat alle viiden euron, takit kymmenen euron molemmin puolin ja farkut noin viisi euroa. Asiakaspalvelu oli kohteliasta ja ystävällistä, vaikka henkilökunta vaikutti kiireiseltä. Sovituskoppi avattiin vain pyynnöstä ja sovitettavien vaatteiden lukumäärä tarkastettiin, mikä vaikutti hidastavan asiointia varsinkin ruuhka-aikana.

Vaikka Kilpailija I on voittoa tavoitteleva yhtiö, liike teki myös hyväntekeväisyyttä erilisellä pöydällä, jossa myydään lahjoitustavaraa. Tähän mennessä kerätty summa oli näkyvillä ja lahjoittajien kesken arvotaan lahjakortteja.

Yrityksellä ei ollut omia kotisivuja vaan pelkät Facebook-sivut. Facebookissa yritys oli kuitenkin aktiivinen ja julkaisee kuvia tuotetarjonnasta jopa useampia kertoja päivässä. Myös myyntipöytien parhaita tuottoja mainostettiin näkyvästi.

Kilpailija I:n fyysisesti lähin kilpailija on toimeksiantaja ja siihen nähden Kilpailija I:n etuna olivat hieman alhaisempi hintataso ja perinteisemmän kirpputorin tunnelma. Voi olla että hyväntekeväisyystoiminnalla yritettiin kosiskella eettisiä kuluttajia, mutta on kysynälaista voiko Kilpailija I kilpailla tässä isompien toimijoiden kanssa.

5.10 Toimeksiantaja

Toimeksiantajan sijainti on melko hyvä. Vaikka Lielähti on kaukana keskustasta, se on vilkasta liikealuetta ja vetää hyvin asiakkaita. Lisäksi samalla alueella toimivat kilpailijat houkuttelevat ihmisiä Lielähteen. Toimeksiantaja on keskeisellä paikalla ja rakennus näkyy kauas.

Useimmista kilpailijoista poiketen toimeksiantaja on omassa rakennuksessaan, mikä on kenties antanut vapaammat kädet layoutin suunnitteluun. Myymälä oli selkeä ja tavaratalomainen. Kaikista vertailluista liikkeistä toimeksiantaja oli ehkäpä eniten utilitaristisen asiakkaan mieleen. On huomattava myös suurempi luottamus asiakkaisiin. Useat kilpailijat vaativat vaatteiden näyttämistä kassalla ennen sovittamista. Toimeksiantajalla ei ollut vastaavaa politiikkaa. Osaltaan kyse voi olla myös layoutista. Avara liike ei antanut juurikaan mahdollisuuksia varkaille. Layout oli selkeä ja myymälä oli ammattimaisen oloinen ja siisti.

Valikoima oli kattava ja laadukas. Hintavertailussa toimeksiantaja sijoittui melko keskelle. Myös huonekalut olivat enimmäkseen edullisia hintojen liikkeessä enimmäkseen muutamissa kympeissä.

Silmiinpistävää oli myös suurempi henkilökunta. Jotkin kilpailijat toimivat yhden työntekijän voimin ja juuri missään ei nähnyt kolmea enempää. Toimeksiantajalla kuitenkin henkilöstöä oli enemmän ja esimerkiksi kassalla oli aina joku. Henkilökunta oli myös tunnistettavissa pukeutumisen perusteella. Asiakaspalvelu oli hyvää ja kohteliasta. Asiakasta tervehdittiin heti myymälään astuessa ja hyvästeltiin lähtiessä. Toimeksiantaja piti toimintansa tarkoitusta näyttävästi esillä ja kyltit kiittivät asiakkaita auttamisesta.

Verkkosivut painottivat organisaatiota ja sen toimintaa. Toiminnan arvot ja työn käytännön tulokset eri puolilla maailmaa oli nostettu hyvin esille. Perustiedot olivat helposti löydettävissä ja sivustolla navigoiminen oli vaivatonta. Toimeksiantaja oli aktiivinen myös Facebookissa ja useimmista kilpailijoistaan poiketen myös Instagrammissa.

6 YHTEENVETO

Porterin kilpailuvoimateorian valossa tarkasteltuna kierrätystavarakauppa on alana kilpailtu. Pelkästään Tampereen alueella toimijoita on toistakymmentä ja tämän lisäksi myymälöiden kanssa kilpailevat verkossa tapahtuva ja epävirallinen käytetyn tavarahan kauppa. Suuri kilpailun määrä johtaa myös suureen asiakkaiden neuvotteluvoimaan. Käytettyä tavaraa myyvät liikkeet eivät kilpaile pelkästään tuotteita ostavista asiakkaista, vaan myös tavarantoimittajista, eli tavallisista ihmisistä jotka myyvät tavaroitaan tai lahjoittavat ne hyväntekeväisyyteen. Kilpailun ollessa kovaa myös toimittajien neuvotteluvoima on suuri. Tässä työssä on tarkasteltu kilpailua nimenomaan tuotteita ostavien asiakkaiden näkökulmasta, mutta mahdollinen jatkotutkimuksen aihe olisi kilpailija-analyysi tavarahan lahjoittajan näkökulmasta.

Uutena ostettuja tuotteita voidaan pitää vaihtoehtona kierrätystavaralle, mikä tuo omat haasteensa. Käytetty tulee pystyä markkinoimaan vakavasti otettavana vaihtoehtona joko hintaan tai muihin etuihin vedoten. Alalle siirtymiseen ei ole erityisen suurta kynnystä, joten myös potentiaalisten kilpailijoiden uhka on todellinen. Verkkohuutokauppojen ansiosta kaupankäynnistä on tullut kohtalaisen helppoa myös yksityisille ihmisille, joten on mahdollista että ne tulevat pienentämään myymälöiden osuutta markkinoista. Alan organisaatioiden välinen kilpailu ei ole johtanut hintasotien kaltaiseen kiivaaseen kilpailuun. Alan toimijat ovat enimmäkseen pieniä organisaatioita, joilla ei todennäköisesti olisi resurssejakaan suuriin kampanjoihin. Lisäksi hyväntekeväisyysjärjestöjen välillä aggressiivista kilpailua saatetaan pitää jopa hyvän tavan vastaisena ja organisaation tarkoituksesta poikkeamisena. Kilpailu on siis pysynyt rauhallisena.

Seuraavaksi tarkastellaan kilpailijoita ja toimeksiantajan asemoitumista niihin nähden 7P-mallin kautta.

6.1 Saatavuus

Erityistavarahan kaupassa kilpailun läheisyys ei ole huono asia, joten toimeksiantaja saattaa hyvinkin hyötyä nykyisestä sijainnistaan neljän kilpailijan ympäröimänä. Lielähti on

myös vilkas alue, jonka lukuisat liikkeet vetävät ihmisiä alueelle ja myös joukkoliikenneyhteys Lielahteen ovat hyvät. Saattaa kuitenkin olla, että keskustan lähistöllä sijaitsevat kilpailijat ovat vielä edullisemmassa asemassa sijaintinsa suhteen.

Esimerkiksi Kilpailija A on sijoittanut kaikki liikkeensä vilkkaille alueille. Myös Kilpailija B:n molemmat myymälät ovat aivan keskustan tuntumassa. Kilpailija C vaikuttaa tehneen strategisen valinnan sijoittaessaan molemmat myymälänsä kauppakeskuksiin. Kilpailija F itse mainostaa sijaintiaan etuna ja onhan Laukontori lähellä keskustaa ja siten hyvien kulkuyhteyksien päässä. Kilpailija G on kenties heikoin sijainniltaan, kaukana keskustasta.

Optimaalisen sijainnin määrittely vaatisi oman empiirisen tutkimuksensa eikä tämän työn perusteella pystytä tarkasti määrittämään missä toimeksiantajan tulisi sijaita tai miten suurta kilpailuetua sijainti tuo kilpailijoille. On kuitenkin selvää, että Kilpailija A, Kilpailija B ja Kilpailija C ovat sijoittaneet myymälänsä viisaasti ja se on varmasti parantanut niiden menestystä. Sijainnin merkitys kuluttajan valintakriteerinä olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe.

Kilpailija B ja Kilpailija C ovat ainoina kilpailijoina perustaneet verkkokaupan. Tämä antaa niille saatavuuden kannalta etulyöntiasemaa, kun ostaminen ei ole enää sidottu aukioloaikoihin tai maantieteelliseen sijaintiin. Olisiko toimeksiantajan järkevää toimia myös verkossa? Tähänkin vaadittaisiin markkinointitutkimusta ja taustatietoa asiakaskunnan ostokäyttäytymisestä.

6.2 Tuote

Laadultaan ei voida sanoa yhdenkään liikkeen erottuneen edukseen. Ei voida myöskään väittää yhdenkään erottuneen negatiivisessa mielessä. Tuotteiden laatu oli yllättävän korkeaa ja esimerkiksi kärsineen näköiset vaatteet olivat harvinaisuuksia kaikkialla. Luulen taustalla olevan kierrätystavarakaupan kasvun. Lisääntynyt tarjonta on johtanut tilanteeseen, jossa huonokuntoinen tavara ei yksinkertaisesti käy kaupaksi ja myös yksityiset kirpputoripöytien vuokraajat ovat oppineet tämän. Tuotteiden laadulla on siis erittäin hankala kilpailla.

Myös tuotetarjonta näyttäytyi erittäin samankaltaisena. Huonekalut olivat yksi erottavista tekijöistä, sillä niitä kaikki toimijat eivät myyneet lainkaan. Pienissä liikkeissä pelkästään niiden vaatima tila tuottaisi ongelmia. Tuotetarjonnassa vain kaksi liikettä on valinnut tavallisesta linjasta poikkeavan strategian. Kilpailija E oli poikkeus liikkeenä, joka keskittyy ensisijaisesti huonekaluihin ja elektroniikkaan, muun jäädessä taka-alalle. Kilpailija C sen sijaan keskittyy käytännössä täysin asusteisiin. Myös viestintänsä perusteella Kilpailija C haluaa tulla tunnetuksi nimenomaan vaatekauppana, ei käytetyn tavarán myymälänä. Se on kilpailijoista ainoa, joka vaatealiikkeiden tavoin uusii säännöllisesti valikoimansa ja myös mainostaa tätä näyttävästi.

On hankala sanoa missä määrin kyse on tietoisesta valinnasta, mutta Kilpailija G erottuu jossakin määrin vanhan tavarán paljoudellaan. Yritys ostaa kuolinpesiä ja taustalla saattaa olla yrityksen oma havainto siitä, että kirpputori vetää hyvin keräilijöitä.

Toimeksiantajan ei voida sanoa erottuvan kilpailijoistaan tuotevalikoimallaan. Myytävän tavarán laatu on hyvää, mutta samaa voidaan sanoa kilpailijoistakin. Tarjonta on laaja, mikä tarjoaa etua etenkin pienimpiin kilpailijoihin nähden. Tuotteiden osalta nostaisin vakavimmiksi kilpailijoiksi Kilpailija A:n, Kilpailija B:n sekä Kilpailija G:n.

6.3 Hinta

Liikkeiden hinnoissa näkyi selviä eroja. Vaikka hintavertailua ei tule pitää absoluuttisena totuutena, se antaa jotain suuntaa tarkasteltujen myymälöiden suhteellisesta hintatasosta. Kilpailija C tiedostaa verkkosivuillaankin olevansa kalliimmasta päästä ja hintavertailu tukee tätä vaikutelmaa. Kilpailija B on hinnaltaan samalla tasolla. Kilpailija A on jonkin verran näitä halvempi ja toimeksiantaja asettuu vielä aavistuksen alemmaksi. Kilpailija D on hinnaltaan suunnilleen toimeksiantajan tasolla. Kilpailija E on kaikista tarkastelluista organisaatioista halvin. Sen matala hintataso näkyy kaikissa tuoteryhmissä ja vaikuttaisi olevan tarkoituksellinen strategia.

Pöytäpaikkoja vuokraavat kirpputorit asettuivat hieman kierrätystavaramyymälöitä halvemmaksi, lukuun ottamatta Kilpailija F:ää. Kilpailija G, Kilpailija H sekä Kilpailija I asettuivat hinnoiltaan toimeksiantajan hintatasoa alemmaksi. Pöytäpaikkoja vuokraavilla

kirpputoreilla ei toiminnan luonteen vuoksi voi olla hintapolitiikkaa, joten niiden havainnoituun hintatasoon tulee suhtautua erityisen kriittisesti. Havaintojen valossa kuitenkin vaikuttaa siltä, että kirpputorit todella ovat yleisesti ottaen kierrätystavaramyymälöitä halvempia.

Toimeksiantaja asettuu hinnoiltaan keskitasolle. Se ei kykene kilpailemaan perinteisten kirpputorien kanssa hinnalla. Kapeamman segmentin eli hyväntekeväisyyteen rahaa keräävien kierrätystavaramyymälöiden joukossa se pärjää kuitenkin hyvin. On myös huomionarvoista, ettei tuotteiden laadussa näkynyt mainittavia eroja. Toimeksiantajan voidaan siis sanoa olevan hinta/laatusuhteeltaan lähimpiä kilpailijoitaan parempi. Hyväntekeväisyydessä on lisäksi huomioitava se, ettei asiakas osta pelkästään tuotetta. Hän myös tukee organisaation työtä. Liian matala hinta saattaisi johtaa käsitykseen, ettei liikkeen tuotto oikeasti vaikuta merkittäväällä tavalla. Matala hinta saattaisi myös luoda mielikuvaa heikosta laadusta. Vaikuttaa siltä, ettei yksikään kilpailija ole vakava haastaja toimeksiantajalle pelkän hintatasonsa vuoksi. Toimeksiantaja on asemoitunut hieman lähimpiä kilpailijoitaan halvemmaksi, kun taas halvempia kirpputoreja vastaan sillä on muita kilpailuetuja.

Myymälä	Hinta 1	Hinta 2	Hinta 3	Hinta 4	Hinta 5	Keski-arvo
Kilpailija C Keskusta	7,50 €	7,50 €	8,00 €	10,00 €	11,00 €	8,80 €
Kilpailija B Tammela	3,00 €	7,00 €	10,00 €	10,00 €	12,00 €	8,40 €
Kilpailija B Keskusta	6,00 €	7,00 €	7,00 €	8,00 €	8,50 €	7,30 €
Kilpailija C Hervanta	5,00 €	5,50 €	6,50 €	6,50 €	8,00 €	6,30 €
Kilpailija F	2,00 €	4,00 €	6,00 €	8,00 €	10,00 €	6,00 €
Kilpailija A Tammela	5,00 €	5,00 €	5,20 €	6,40 €	7,00 €	5,72 €
Kilpailija A Lielähti	3,20 €	4,20 €	4,50 €	6,00 €	6,80 €	4,94 €
Kilpailija A Keskusta	3,00 €	3,50 €	5,00 €	5,00 €	6,00 €	4,50 €
Kilpailija D	3,00 €	4,00 €	4,00 €	5,00 €	5,50 €	4,30 €
Toimeksiantaja	2,50 €	3,50 €	3,50 €	4,50 €	5,50 €	3,90 €
Kilpailija I	1,50 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €	4,00 €	2,90 €
Kilpailija H	1,00 €	2,00 €	2,50 €	3,50 €	4,00 €	2,60 €
Kilpailija G	1,00 €	1,90 €	2,00 €	2,20 €	5,00 €	2,42 €
Kilpailija E	1,00 €	1,00 €	1,00 €	2,00 €	2,00 €	1,40 €

Kuvio 3. Hintavertailun tulokset

6.4 Fyysinen palveluympäristö

Ei voida sanoa yhdenkään kilpailijan varsinaisesti epäonnistuneen myymäläympäristönsä suunnittelussa. On muistettava miten erilaiset myymälätyypit vetoavat erilaisiin kuluttajiin. Tämän työn puitteissa tarkastellut liikkeet voidaan jakaa kahteen ryhmään sen mukaan, vetoavatko ne enemmän utilitaristiseen vai hedonistiseen kuluttajaan. Perinteiset kirpputorit eli Kilpailija F, Kilpailija G, Kilpailija H ja Kilpailija I ja ovat ensisijaisesti elämyshakuisille. Jo toiminnan luonteen vuoksi tuotteiden looginen ja selkeä jaottelu ei ole mahdollista. Kilpailija F on vienyt epärationaalisuuden äärimmäisyyteen sokkeloisella myymäläsuunnittelullaan. Kirpputorin suosio kuitenkin viittaa siihen, että tavoiteltuun asiakassegmenttiin tämän kaltainen suunnittelu vetoaa. Kaikki hyväntekeväisyyteen rahaa keräävät toimijat sen sijaan ovat suunnittelultaan rationaalisempia. Tämän mahdollistaa toimintatapa, jossa organisaatio itse asettaa myytäväksi lahjoitustavaraa. Tämän ryhmän sisällä ei ole havaittavissa todella huonoja käytänteitä, mutta Kilpailija D:n ahtaus

johtaa heikkoon esillepanoon. Vaikuttaa siltä, että maalaisjärki pitkälti sanelee myymäläsuunnittelun ja esillepanon periaatteet. Rationaalisemmista myymälöistä oli suhteellisen helppo löytää etsimänsä. Omalaatuinen poikkeus on Kilpailija E, joka ei ole juurikaan luokitellut tarjontaansa, mutta hyllyjen lähes täydellisen puuttumisen vuoksi liike on silti rationaalisesti lähestyttävissä ja tarjonta selkeästi näkyvillä.

Joissakin liikkeissä lievä ahtaus muodostui ongelmaksi etenkin ruuhka-aikana. Tungosta esiintyi jossakin määrin kaikilla kirpputoreilla kapeista käytävistä johtuen. Kilpailija D oli pienen kokonsa vuoksi ahdas, vaikkei asiakkaita ollutkaan paljoa. Myymälöissä tilanne oli toinen ja toimeksiantaja on varmaankin vertailluista liikkeistä avarin.

Utilitaristisen ja hedonistisen kuluttamisen välillä on epäsymmetriaa. Elämyshakuinen kuluttaja voi viihtyä myös utilitaristisesti suunnitellussa myymälässä, mutta toisinpäin vaihto ei onnistu, sillä utilitaristinen kuluttaja tuskastuisi etsimisen tuottamaan vaivaan. Tässä mielessä toimeksiantaja on helposti lähestyttävissä kaikenlaisille kuluttajille. Myymäläsuunnittelun osalta se ei oikeastaan kilpaile kirpputoreja vastaan, joten näitä kahta myymälätyyppiä ei ole järkevää verrata keskenään. Lähimpiin kilpailijoihinsa Kilpailija A:han, Kilpailija B:hen ja Kilpailija C:hen verrattuna toimeksiantaja pärjää hyvin. Liike on tilava ja loogisesti suunniteltu. Myymäläsuunnittelun suhteen on hankala esittää mitään kehittämis ehdotuksia, sillä myymälä on selvästi vertailun kärkikastia.

6.5 Prosessit

Haamuasiointien aikana huomioni kiinnittyi siihen, miten liikkeillä tuntuu olevan vaihtelevan tasoista luottamusta asiakkaitaan kohtaan. Tämä näkyi erityisesti sovituskoppien käyttöön liittyvissä säännöissä. Monet liikkeistä vaativat asiakkaitaan näyttämään sovitamansa tuotteet ensin kassalla. Uskon, että tässä on yhteys myymäläsuunnitteluun. Näkyvyyttä peittävät hyllyt ja ahtaat käytävät tekevät varkauksista helpompia. Toimeksiantaja erottuu edukseen myymälänä, jolla on varaa luottaa asiakkaisiinsa. Nähdäkseni tämän on mahdollistanut myymäläsuunnittelu, jossa avarat tilat ja kassojen läheisyydessä olevat sovituskopit tekevät varkauksista luonnostaan vaikeaa. Toiseen ääripäähän on mennyt Kilpailija G, jossa on mahdotonta olla törmäämättä varkaita pelotteleviin kyltteihin.

Muutoin asiakaskokemuksissa ei ollut havaittavissa käytänteitä jotka olisivat tehneet asiainnista vaivalloista. Tosin en myöskään törmännyt käytänteisiin, jotka olisivat erottuneet edukseen. On hankala sanoa, millaisia tällaiset prosessit edes olisivat. Toimeksiantajalla asiakaspalvelun käytänteet ovat hyvällä tasolla eikä nähdäkseni muutoksen tarvetta ole.

6.6 Henkilöstö

Haamuasiointien aikana kiinnitin huomiota siihen, että yhdessäkään liikkeessä asioitaessa henkilöstö ei aktiivisesti lähestynyt asiakkaita ja tarjonnut apuaan oma-aloitteisesti. Vaadittaisiin empiiristä tutkimusta, jotta voitaisiin sanoa onko tämä juuri oikea linja vai voisiko aktiivisemmalla asiakaspalvelulla saavuttaa kilpailuetua.

Luokattoman huonoon asiakaspalveluun en törmännyt eikä yhdessäkään liikkeessä oltu töykeitä asiakkaita kohtaan. En myöskään kohdannut tilanteita, jossa henkilöstö ei olisi osannut vastata kysymyksiin. Asiakaspalvelussa erottui silti selviä eroja. Vaikuttaa siltä, että organisaation koon ja asiakaspalvelun tason välillä on korrelaatiota. Toimeksiantaja, Kilpailija A, ja Kilpailija C jättivät positiivisen kuvan ystävällisellä palvelullaan. Kilpailija B jää tästä aavistuksen jälkeen vaihtelevan palvelutason vuoksi. Voi olla, että taustalla piilee suurten organisaatioiden panostus henkilöstön perehdytykseen. Kilpailija D jätti negatiivisen vaikutuksen hieman harrastelijamaisen oloisella, vaikkakin periaatteessa ystävällisellä palvelullaan. Myös Kilpailija E jäi palvelullaan toivottavan alapuolelle passiivisen ja apaattisen oloisella palvelullaan. Kaupallisista kirpputoreista Kilpailija F ja Kilpailija I olivat palvelutasoltaan kohtalaisen hyviä. Kilpailija G:llä ja Kilpailija H:lla ongelma tuntui olevan siinä, että kassahenkilöillä oli jatkuvasti muita tehtäviä käynnissä, minkä vuoksi asiakaspalvelijat eivät olleet tilanteessa aidosti läsnä.

Kilpailu etenkin isompien toimijoiden välillä vaikuttaa johtaneen panostuksiin asiakaspalvelun ja henkilöstön perehdytyksen saralla. Kovimpien kilpailijoidensa kohdalla toimeksiantaja ei varsinaisesti erotu edukseen asiakaspalvelussa, mutta pärjää silti erittäin hyvin. Henkilöstö on pätevää sekä ystävällistä ja palvelun taso on hyvä.

6.7 Viestintä

Toimijoiden välillä on eroja siinä painottavatko ne viestinnässään tuotteita vai toimintansa tarkoitusta. Toimeksiantaja, Kilpailija A, Kilpailija B ja Kilpailija D viestivät tarkoituskaskeisesti. Kaupalliset kirpputorit sen sijaan keskittyvät aineelliseen tarjontaansa eli tuotteisiin tai pöytäpaikkoihin. Nämä kaksi elementtiä eivät sulje toisiaan pois, sillä Kilpailija C ja jossain määrin myös Kilpailija E hyödyntävät molempia puolia.

Käytetyn tavarahan kauppa alana saattaa olla hieman konservatiivinen, mikä näkyy esimerkiksi internet-viestinnässä. Usean toimijan sivut ovat erittäin minimalistisia. Osaltaan tähän saattaa vaikuttaa liiketoiminnan luonne, jonka vuoksi tuote jää väkisininkin hieman taka-alalle ja organisaatiolla yksinkertaisesti on vähemmän kerrottavaa. Voi olla myös, että iso osa asiakaskunnasta ei kaipaa kotisivuilta enempää kuin perustiedot.

Jotkin toimijat ovat alkaneet hyödyntää sosiaalista mediaa viestinnässä tarjoamalla kuva-päivityksiä myymälän sen hetkisestä tarjonnasta. Erityisen hyvin tässä on kunnostautunut Kilpailija I, joka julkaisee kuvia useita kertoja päivässä. Riippuu täysin asiakaskunnasta miten kannattavaa tällainen toiminta on. Toimeksiantaja voisi harkita samankaltaista tapaa, mutta ensin tarvittaisiin tietoa asiakaskunnan sosiaalisen median käytöstä ja heidän suosimistaan viestintäkanavista.

6.8 Kilpailustrategiat

Löyhästi Porterin kilpailustrategiaa voidaan soveltaa käytetyn tavarahan kauppaan jakamalla asiakkaat kolmeen segmenttiin. Ensimmäinen segmentti ovat hintatietoiset kuluttajat, jotka ostavat käytettyä, koska se on halvempaa. Heille markkinoitaessa kustannusjohtajuus on oikea menetelmä. Toinen segmentti ovat kuluttajat, jotka ostavat käytettyä ekologisista tai eettisistä syistä. Heille erilaistamisstrategia on toimivin. Kolmantena segmenttinä ovat keräilijät. Keskittyjät voisivat organisoida toimintaansa heidän palvelemiseksi.

Keskittämisstrategiaa ei ole nähtävissä tarkasteltavista organisaatioista. Todennäköisesti liian kapea segmentointi ei olisikaan kannattavaa. Asiakkaat eivät useinkaan etsi mitään tiettyä tuotetta vaan ostavat elämyshakuisesti. Myymälä on myös täysin lahjoittajien tai

myyjien varassa tuotevalikoimansa suhteen, joten tuotevalikoimaa ei voida suunnitella kapeita segmenttejä ajatellen. Kilpailija G vaikuttaa painottavan toimintaansa hieman keräilijöiden suuntaan, mutta kyse on vain painotuksesta, eikä muita segmenttejä ole unohdettu. Kustannusjohtajuuteen näyttää pyrkivän ainoastaan Kilpailija E, josta on vaikea löytää muutakaan kilpailuetua.

Ensivaikutelmani oli se, etteivät kierrätystavaramyymälät ole juurikaan miettineet strategioitaan tai että ne ovat juuri siinä keskitilassa, johon juuttumisesta Porter varoitti. Kilpailijoissa on kuitenkin joitakin huomattavia eroja. Esimerkiksi Kilpailija C pyrkii olemaan kilpailijoitaan trendikkäämpi ja kilpailemaan myös uusia vaatteita myyvien liikkeiden kanssa. On myös muistettava miksi ihmiset ostavat hyväntekeväisyysjärjestöltä. Organisaation tekemän hyväntekeväisyyden voidaan itsessään katsoa erottavan sen kilpailijoistaan. Näkisinkin tämän toimeksiantajan suurimpana valttina kaupallisia kilpailijoitaan kohtaan. Potentiaalisille asiakkaille tulisi pystyä kertomaan miksi juuri toimeksiantajalle maksetut eurot tuottavat enemmän hyvää. Toimeksiantaja tuo sujuvasti esille hyväntekeväisyysaspektinsa, mutta niin tekevät myös suurimmat kilpailijat, eli Kilpailija A, Kilpailija B ja Kilpailija C.

Suuremmat organisaatiot eli Kilpailija A, Kilpailija B, ja Kilpailija C osoittautuivat pahimmiksi kilpailijoiksi. Tämä ei johdu pelkästään siitä, että nekin keräävät rahaa hyväntekeväisyyteen ja vetoavat siksi samaan eettisten kuluttajien segmenttiin. Ne ovat toimeksiantajaa lähimpänä myös myymäläsuunnittelultaan ja asiakaspalvelun tasoltaan. Niiden myymälät sijaitsevat hyvillä paikoilla ja lisäksi Kilpailija B:n ja Kilpailija C:n verkko-kaupat tarjoavat niille kilpailuetua.

Kilpailijoiden asettaminen järjestykseen on tietenkin subjektiivista. Nostaisin pahimmaksi kilpailijaksi Kilpailija A:n. Se on erittäin paljon toimeksiantajan kaltainen niin tuotevalikoimaltaan, hintatasoltaan, myymäläsuunnittelultaan kuin asiakaspalvelultaankin. Lisäksi yksi Kilpailija A:n myymälöistä sijaitsee aivan toimeksiantajan lähellä Lielahdessa.

6.9 Toimeksiantajan asemoituminen ja kehitysehdotukset

Toimeksiantajan sijainti on kohtalaisen hyvä, mutta monet kilpailijoista ovat sijoittuneet lähemmäs keskustaa, mikä saattaa antaa niille kilpailuetua. Tuotteiden osalta toimeksiantaja pärjää hyvin pienempiä kilpailijoita vastaan laajemman tarjontansa ansiosta ja on suunnilleen samalla tasolla suurempien kilpailijoidensa kanssa. Tuotteiden laadussa ei ole juurikaan havaittavaa eroa kilpailijoihin. Hintatasoltaan toimeksiantaja ei ole vertailun halvin, mutta erottuu kuitenkin edukseen pahimpiin kilpailijoihinsa nähden. Toimeksiantajan myymälä on vertailun tilavin ja suunnittelultaan rationaalisimpia, joten se pärjää hyvin vertailussa. Myös asiakaspalvelun käytänteet ovat toimivat ja asiointi on helpompaa kuin monien kilpailijoiden myymälöissä. Asiakaspalvelu on parempaa kuin monilla kilpailijoista, ja se pärjää vertailussa myös pahimpia kilpailijoita vastaan. Viestintä on toimivaa sekä myymälässä että internetissä, mutta jotkin kilpailijoista ovat huomattavasti aktiivisempia sosiaalisessa mediassa.

Mahdollisiksi tutkimus- tai kehittämiskohteiksi toimeksiantajalle ehdottaisin seuraavia asioita:

1. Miten myymälä pitäisi asemoida Kilpailija A:han, Kilpailija B:hen ja Kilpailija C:hen nähden? Mitä osa-aluetta voitaisiin erilaistaa kilpailuedun saavuttamiseksi? Miten saataisiin eettiset kuluttajat näkemään toimeksiantaja parempana hyväntekeväisyyskohteena?
2. Olisiko toimeksiantajan verkkokauppa toimiva idea? Ostaako asiakaskunta paljon verkosta? Toisiko verkkokauppa uusia asiakkaita?
3. Mikä on sijainnin merkitys kilpailussa? Toisiko sijainti lähempänä keskustaa lisää asiakkaita?
4. Millaista asiakaskunnan nettikäyttäytyminen on ja voidaanko saavuttaa kilpailuetua aktiivisemmalla toiminnalla internetissä ja erityisesti sosiaalisessa mediassa? Mikäli myymälän sen hetkistä tarjontaa esiteltäisiin internetissä, houkuttelisiko se enemmän asiakkaita?
5. Mitä asiakkaat todella haluavat asiakaspalvelulta? Onko käytetyn tavarahan kauppa kuin ruokakauppa, jossa kierrellään itsekseen vai lähempänä erikoisliikettä, jossa myyjältä odotetaan kontaktia?

6. Millaisena toimeksiantaja näyttäytyy potentiaalisen tavaranlahjoittajan näkökulmasta? Millä kriteereillä ihmiset valitsevat lahjoitetaanko vai myydäänkö tavara pois?

7 POHDINTA

Opinnäytetyö onnistui mielestäni melko hyvin tavoitteissaan. Prosessin alku oli hankala. Alkuvaiheessa rajausta ja tavoitteita tuntuivat hieman epämääräiseltä. Koska aihealue ei ollut ennestään kovin tuttu, teoriaosuuden rakentaminen vei aikaa ja aikaa kului myös asioihin, jotka eivät olleet oleellisia eivätkä edes päätyneet mukaan työn lopulliseen versioon.

Opinnäytetyöhön käytetty aika oli mielestäni liian pitkä. Prosessi vei kokonaisuudessaan noin viisi kuukautta ja tuota aikaa olisi voitu karsia kuukaudella ilman kohtuutonta vaikeaa. Jos vastaava työ pitäisi tehdä uudelleen, työskentelisin nopeammin momentin ylläpitämiseksi. Nyt työskentelyprosessissa oli taukoja, joiden jälkeen tuntui vaikealta päästä taas vauhtiin.

Aluksi epäilin tuottaako mystery shopping menetelmänä tarpeeksi dataa analyysin tekemiseen. Mielestäni kilpailijoiden oleelliset erot kuitenkin nousivat esiin. On muistettava että kaikki organisaation strategiset ratkaisut kuitenkin tähtäävät hyviin asiakaskokemuksiin, joten asiakaskokemuksen tarkastelu on mielekäs tapa kerätä tietoa kilpailijoiden strategiasta. Menetelmän subjektiivisuus asettaa omat haasteensa, mutta olen pyrkinyt tasapuoliseen tarkasteluun. 7P-malli ja sen pohjalta laadittu tarkastuslista antoivat hyvän pohjan haamuasioinnille, ja paransi menetelmän luotettavuutta. Uskon, että jonkun muun tekemänäkin analyysin tulokset olisivat olleet samansuuntaisia. Subjektiivisuudesta ei kuitenkaan voi päästä täysin eroon. Työtä kirjoittaessani olen pyrkinyt tekemään eron havaintojeni ja niiden pohjalta tehtyjen päätelmien välillä.

8 LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Andreasen, A. & Kotler, P. 2003. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. 6. painos. Yhdysvallat: Pearson/Prentice Hall.

Benjes-Small, C. & Kocevar-Weidinger, E. 5/2011. Secrets to successful mystery shopping. A case study. College & Research Libraries News vol 72 No. 5 s. 274-287. (viitattu 13.3.2016) <http://crln.acrl.org/content/72/5/274.full>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. painos. Helsinki: Edita.

Han, Jinhee. 2013. Understanding second-hand retailing: A resource based perspective of best practices leading to business success. Graduate Theses and Dissertations. Paper 13636. Iowa State University. (viitattu 12.3.2016)
<http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4643&context=etd>

Hooley, G., Piercy, N. & Nicolaud, B. 2011. Marketing Strategy & Competitive Positioning. 2. painos. Yhdysvallat: Prentice Hall.

Hukka, M., Isomäki, E., Kestilä, V., Koskinen, M., Kuoppamäki, M., Metso, K., Raninen, T., Saine, M., Tiainen, P., Virtanen, P., Rämö, S. (toim.). 2011. Retail - Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita.

Kalliola, J. Verkkosivut. Teoksessa Häivälä, J. & Paloheimo, T. (toim.). 2012. Klikkaa tästä. Intermarkkinoinnin käsikirja 2.0. Helsinki: Mainostajien Liitto. 174–190.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Klemetilä, P. 21.7.2015. Kirpputorien kilpailu on Oulussa tiukkaa - “suosio kasvanut kymmenessä vuodessa huimasti”. Kaleva. (viitattu 15.12.2015)

<http://www.kaleva.fi/uutiset/oulu/kirpputorien-kilpailu-on-oulussa-tiukkaa-suosio-kasvanut-kymmenessa-vuodessa-huimasti/702631/>

Kokko, O. Käytetty tavara - kaupan alan pelastus? 30.1.2015. Taloussanomat. (viitattu 14.12.2015) <http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2015/01/30/kaytetty-tavara-kaupan-alan-pelastus/20151243/12>

Kotler, P. & Keller, K. 2007. A framework for marketing management. 3. painos. Yhdysvallat: Prentice Hall.

Laaksonen, P., Salokangas, S. Markkinointia vai internetmarkkinointia? Teoksessa Häivälä, J. & Paloheimo, T. (toim.). 2012. Klikkaa tästä. Intermarkkinoinnin käsikirja 2.0. Helsinki: Mainostajien Liitto. 32–41.

Lukkari, E. Kirpputoreille ajetaan jo Audeilla ja Bemareilla. 22.10.2014. Kauppalehti. (viitattu 7.12.2015) <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/kirpputoreille-ajetaan-jo-audeilla-ja-bemareilla/yTvx2NgW>

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Lahti: Positiivarit.

Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämyksien tuottajana. Helsinki: Talentum.

McManus, S. 2014. Web Design in easy steps. 6. painos. Iso-Britannia: In Easy Steps Limited.

Moore, D. 2015. Paid to Shop - The Secrets of Mystery Shopping Exposed. Iso-Britannia: Lulu.

Morrison, M. 2002. The Power of In-store Music and its Influence on International Retail Brands and Shopper Behaviour: A Multi-Case Study Approach. (viitattu 12.3.2016) <http://www.semus.lt/medziaga/1.pdf>

Mystery Shopping Providers Association. 2011. Guidelines for Mystery Shopping. (viitattu 30.1.2016). http://www.mspa-eu.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines%20Full%20Global_Updated%20August%202011.pdf

Nalbantoglu, M. 23.12.2014. Nettikirpputorit eivät tunne taantumaa. Helsingin Sanomat. (viitattu 16.12.2015). <http://www.hs.fi/talous/a1419225974321>

Porter, M. 1998. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. 2 painos. Yhdysvallat: The Free Press.

Pullinen, J. Markkinoijan näkökulma. Teoksessa Häivälä, J. & Paloheimo, T. (toim.). 2012. Klikkaa tästä. Intermarkkinoinnin käsikirja 2.0. Helsinki: Mainostajien Liitto. 14–31.

Rich, D. 16.7.2013. How to Use Mystery Shopping for Competitor Research. (viitattu 30.1.2016) <http://blog.iccds.com/how-to-use-mystery-shopping-for-competitor-research/>

Rinne, M. 1/2014. Käytetyn tavaran kauppa kasvaa. Perussuomalainen. (viitattu 8.12.2016). <https://www.suomenuutiset.fi/kaytetyn-tavaran-kauppa-kasvaa/>

Rämö, K. 19.8.2015. Isojakin kiinnostaa: työntekijät käytetyille tuoleille. Taloussanomat. (viitattu 11.12.2015). <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2015/08/19/isojakin-kiinnostaa-tyontekijat-kaytetyille-tuoleille/201510535/139?n=1>

Scott, D. 2010. The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly. Yhdysvallat: Wiley.

Tuominen, L. Mobiili. Teoksessa Häivälä, J. & Paloheimo, T. (toim.). 2012. Klikkaa tästä. Intermarkkinoinnin käsikirja 2.0. Helsinki: Mainostajien Liitto. 262–275.

Van Der Wiele, T., Hesselink, M. & Van Iwaarden, J. 6/2005. Mystery shopping: A Tool to Develop Customer Insight into Customer Service Provision. Total Quality Management vol 16, No. 4, 529-541. (viitattu 17.1.2016)
http://www.academia.edu/3686965/The_Use_of_Mystery_Shopping

Vastamäki, R.. Käytettävyyys. Teoksessa Häivälä, J. & Paloheimo, T. (toim.). 2012. Klikkaa tästä. Intermarkkinoinnin käsikirja 2.0. Helsinki: Mainostajien Liitto. 276–285.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: Wsoy.

Wood, M. 2014. The Marketing Plan Handbook. 5. painos. Yhdysvallat: Pearson.

9 LIITTEET

LIITE 1. Haamuasiointin ja kotisivujen tarkistuslista.

Saatavuus.

- Sijainti. Onko liikkeen sijainti hyvä? Onko alue vilkasta? Onko lähistöllä kilpailijoita?
- Löydettävyyys. Onko liike helppo löytää? Erottuuko se kaukaa?

Tuote.

- Tarjooma (tuoteryhmät) ja valikoima (tuotteet saman ryhmän sisällä). Missä on pääpaino? Kuuluuko tarjontaan erikoisuuksia?
- Tuotteiden laatu silmämääräisesti tarkasteltuna. Onko joukossa huonokuntoisia tuotteita?

Hinta.

- Viiden miesten kauluspaidan hinta sattumanvaraisella otannalla, eri puolilta myymälää jos mahdollista.
- Muiden tuotteiden yleisen hintatason tarkastelu.

Fyysinen ympäristö.

- Myymäläsuunnittelu. Onko selkeää myymäläkiertoa? Onko myymälä ahdas? Löytääkö etsimänsä helposti? Vetoaako suunnittelu utilitaristiseen vai elämykselliseen kuluttajaan?
- Esillepano. Ovatko tuotteet hyvin esillä?

Prosessit

- Asiakaspalvelun prosessit. Onko asiointi helppoa? Onko käytössä toimintatapoja, jotka vaikeuttavat asiointia?

Henkilöstö

- Asenteet ja käytös. Tervehditäänkö asiakkaita? Lähestyvätkö työntekijät itse asiakkaita? Onko asiakaspalvelu ystävällistä ja kohteliasta?
- Pätevyys. Onko asiakaspalvelu sujuvaa ja nopeaa? Saako kysymyksiin vastauksen?

Viestintä

- Myymäläviestintä. Onko liikkeessä käytössä myymäläviestinnän muotoja? Ovatko opasteet riittäviä? Tuodaanko tarjoukset hyvin esille? Tuovatko hyväntekeväisyysmyymälät toimintansa tarkoituksen esille?
- Internet-viestintä. Ovatko kotisivut loogisesti rakennettuja ja helposti navigoitavissa? Löytyykö sivustolta tarvittavat perustiedot, kuten yhteystiedot, sijainnin ja aukioloajat? Tarjotaanko kävijöille muuta sisältöä? Onko organisaatio aktiivinen sosiaalisessa mediassa? Millaista sisältöä sosiaalisessa mediassa jaetaan?